Cómo elaborar un proyecto

Guía para diseñar proyectos sociales y culturales

Ezequiel Ander-Egg
María José Aguilar Idáñez

La técnica de elaboración de proyectos es —sin duda— uno de los procedimientos de programación/planificación más útiles para los docentes y todas aquellas personas implicadas en el ámbito de la intervención socio-educativa.

Por este motivo, la principal y más urgente preocupación de todo educador, en lo referente al manejo de técnicas de planificación, ha de ser la de aprender a elaborar proyectos.

Para ello no existe una norma rígida, sino pautas que sirven para organizar ideas, precisar objetivos, establecer cursos de acción y concretar actividades específicas. Consecuentemente, el libro que tienes en tus manos no es un "recetario", sino una "guía". En ella se establecen pautas y lineamientos generales que se han de utilizar para:

- concretar y precisar lo que se quiere realizar,
- hacer efectivas las decisiones tomadas y
- seguir cursos de acción que conduzcan a la obtención de determinados resultados.

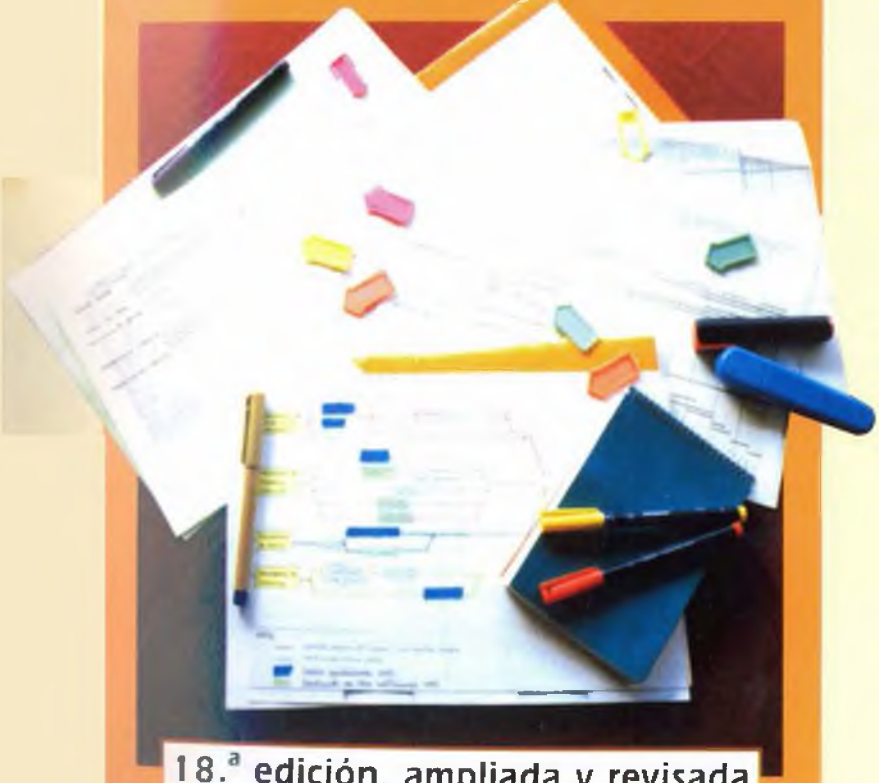
En esta nueva edición, incluimos un anexo con ejemplos de invalorable utilidad, que provienen de la práctica concreta.

LUMEN
HVMANITAS

Cómo elaborar un proyecto

Guía para diseñar proyectos sociales y culturales

Ezequiel Ander-Egg
María José Aguilar Idáñez



18.ª edición, ampliada y revisada

COLECCIÓN
POLÍTICA, SERVICIOS
Y TRABAJO SOCIAL

EZEQUIEL ANDER-EGG

A mediados de 1958, Ezequiel Ander-Egg publicó su primer libro. Desde entonces, sus obras son innumerables. Peregrino de América latina y del mundo, su presencia personal e intelectual ha dejado (y sigue dejando) una impronta notable en varios campos: el trabajo social, por supuesto, pero también la educación, el periodismo popular, la animación sociocultural, la ecología. Campos todos aunados en un mismo esfuerzo creativo, no sólo de interpretación sino también, y quizás sobre todo, de transformación.

MARÍA JOSÉ AGUILAR IDÁÑEZ

Trabajadora social, licenciada en Ciencias Políticas y Sociología con la especialidad de Estudios Iberoamericanos, doctora en Sociología, especializada en Bienestar Social y Desarrollo. Nacida en España, ha desarrollado su obra también en varios países de América latina. Como directora adjunta del Instituto de Ciencias Sociales Aplicadas, ha realizado una amplia acción en varios países latinoamericanos, a través de cursos, asesorías y libros. Su obra *La acción social a nivel municipal* ha sido y es guía de trabajo en numerosos países. Otros libros importantes son *Cómo animar un grupo* (su mayor éxito editorial) y *Evaluación de servicios y programas sociales* (con Ezequiel Ander-Egg). Esta intensa actividad la ha colocado en la vanguardia del trabajo social de su país de origen.

Ezequiel Ander-Egg
María José Aguilar Idáñez

CÓMO ELABORAR UN PROYECTO

Guía para diseñar proyectos sociales y culturales

(18.ª edición)

LUMEN
HVMANITAS

Editorial LUMEN/HVMANITAS
Viamonte 1674
(C1055ABF) Buenos Aires
☎ 4373-1414 (líneas rotativas) Fax (54-11) 4375-0453
E-mail: editorial@lumen.com.ar
República Argentina

Colección: **Política, servicios y trabajo social**
Dirección: Dr. Ezequiel Ander-Egg
Dra. María José Aguilar Idáñez

Diseño de tapa: Oscar Sánchez Rocha
Diagramación: Lorenzo Ficarelli

ISBN 950-724-416-6

1.ª edición, ICSA, 1989
2.ª edición, ICSA-Hvmanitas, 1989
3.ª edición, El Ateneo, 1990
4.ª edición, ICSA, 1990
5.ª edición, Fundación P. V. Maldonado, 1991
6.ª edición, ICSA, 1991
7.ª edición, ICSA-Hvmanitas, 1992
8.ª edición, Magisterio del Río de la Plata, 1992
9.ª edición, Magisterio del Río de la Plata, 1993
10.ª edición, Magisterio del Río de la Plata, 1994
11.ª edición (revisada y ampliada), Lumen, 1995
12.ª edición, Lumen, 1996
13.ª edición (revisada y ampliada), Lumen-Hvmanitas, 1996
14.ª edición (revisada y ampliada), Lumen-Hvmanitas,1998
15.ª edición, ampliada y revisada, Lumen-Hvmanitas, 2002
16.ª edición, ampliada y revisada, Lumen-Hvmanitas, 2004
17.ª edición, Lumen-Hvmanitas, 2005
18.ª edición, Lumen-Hvmanitas, 2005
4.ª reimpresión
© 2005 by LUMEN/HVMANITAS
Hecho el depósito que previene la ley 11.723
Todos los derechos reservados

LIBRO DE EDICIÓN ARGENTINA

Se terminó de imprimir en el mes de diciembre de 2010 en el Establecimiento Gráfico LIBRIS S. R. L.
MENDOZA 1523 • (B1824FJI) LANÚS OESTE • BUENOS AIRES • REPÚBLICA ARGENTINA

Índice

Prólogo 7
Introducción 9

I Parte

Algunas precisiones conceptuales y operativas en torno a la elaboración y diseño de proyectos 11

1. Qué significa elaborar y diseñar proyectos 13
2. Diferencias entre plan, programa, proyecto, actividad y tarea 15
3. Definición de proyecto 18
4. Requisitos para la buena formulación de un proyecto 20
5. Para mejorar la capacidad de programar y elaborar proyectos 22

II Parte

Guía para la elaboración de un proyecto 29

1. Denominación del proyecto 31
2. Naturaleza del proyecto 32
3. Especificación operacional de las actividades y tareas a realizar 46
4. Métodos y técnicas a utilizar 48
5. Determinación de los plazos o calendario de actividades 49
6. Determinación de los recursos necesarios 51
7. Cálculo de los costos de ejecución y elaboración del presupuesto 54
8. Estructura organizativa y de gestión del proyecto 59
9. Indicadores de evaluación del proyecto 63
10. Factores externos condicionantes o pre-requisitos para el logro de los efectos e impacto del proyecto 67

Anexos:

1. Guía para Programar Actividades (GPA) 76
2. El diagrama de Gantt o cronograma de avance 78
3. El método de programación ABC
(*Analysis Bar Charting*) 81
4. Matriz del marco lógico 83
5. Criterios para evaluar, priorizar y seleccionar proyectos 86
6. Ejemplos de elaboración de proyectos 96

Prólogo

A mediados de los años sesenta, uno de los precursores de la planificación en América latina, el economista chileno Jorge Ahumada, decía que, posiblemente, gran parte de los problemas prácticos que afronta la planificación se debe a la falta de comprensión de su naturaleza, objetivos y limitaciones. Mientras unos toman la planificación como una panacea para los problemas de organización y administración, otros, en cambio, tienen una posición escéptica y negativa, desconfiando de su eficiencia. Esto ha sido frecuente y no cabe duda de que algunos textos de planificación han contribuido a ello, ya sea porque presentaban la planificación, programación y elaboración de proyectos como un instrumental que podía hacer mucho más de lo que efectivamente se puede alcanzar con una técnica, o bien porque eran libros tan confusos en su exposición y presentación que no ayudaban a lo que es el propósito central de la planificación: contribuir a la toma de decisiones racionales.

El libro de Ezequiel Ander-Egg y María José Aguilar Idáñez que presentamos ha tenido una gran acogida en diferentes campos profesionales, porque ni peca de un optimismo ingenuo (como si por el solo hecho de elaborar proyectos se lograra realizarlos), ni ha caído en las sofisticaciones innecesarias e inútiles de algunos planificadores que parecen sufrir de astigmatismo metodológico o de miopía intelectual. En general, los libros de Ander-Egg y Aguilar ponen de relieve y reconfirman aquello que decía Jorge Luis Borges: "Escribir bien es escribir con precisión."

Si tenemos en cuenta que entre 1989 y 1996 se han lanzado al mercado 12 ediciones de este libro (en varias ocasio-

nes reelaborado y mejorado), es razonable pensar que su utilidad y practicidad han sido reconocidas por millares de lectores.

Elaborar un proyecto es algo más que redactar un documento escrito conforme al proceso técnico-operativo propio de la programación: es pensar una manera de construir una parte del futuro, lo cual exige añadir a la técnica una dosis de imaginación creativa. El propósito de este libro —enmarcado en los parámetros que acabamos de señalar— consiste en presentar, de un modo breve y sustancial, las cuestiones básicas que conciernen a la elaboración de proyectos. No cabe duda de que los autores lo han logrado. Frente a una gran cantidad de textos de planificación escritos con boato y empaque, y con un lenguaje críptico que sirve para aparentar que saben lo que no saben, Ander-Egg y Aguilar, conocedores de los principios básicos de la comunicación que aplican en sus conferencias, cursos y textos escritos, nos ofrecen un libro en el que han conjugado el rigor y la precisión con un lenguaje capaz de comunicar y de enseñar a elaborar proyectos. Me honra presentar la 12.ª edición y 3.ª reelaboración de este libro, que ya constituye un texto clásico sobre el tema.

Alfredo Henríquez,
licenciado en Trabajo Social,
directivo del Centro Português de Investigação em História
e Trabalho Social

Introducción

Ningún tipo de acción (social, cultural o educativa) que pretenda alcanzar un objetivo o resultado debe dejarse librada a la total espontaneidad de quien o quienes la realizan. Toda acción que pretende lograr un efecto implica la necesidad de realizar un esfuerzo deliberado por introducir organización y racionalidad en lo que se lleva a cabo.

Para conseguir este propósito, se han ido perfeccionando diferentes procedimientos (conjuntos de acciones ordenadas, orientadas a la consecución de unos objetivos). La técnica de elaboración de proyectos constituye uno de estos procedimientos; ofrece pautas que permiten estructurar las orientaciones generales que dan una direccionalidad a un proceso de intervención que pretende ser organizado y racional.

La pretensión de este libro no es otra que presentar, de un modo básico y sustancial, el modo de elaborar proyectos en el ámbito de la acción social, educativa y cultural. Sin embargo, para entender mejor esta propuesta, en cuanto al modo de diseñar proyectos, conviene tener en cuenta que:

- este libro tiene su marco referencial inmediato en el libro *Introducción a la planificación*;*
- debe entenderse como un aspecto puntual pero imbricado en el conjunto de nuestra obra escrita, ya sea lo realizado conjunta o individualmente;
- no debe utilizarse como un recetario; cada aplicación o uso concreto del libro debe ser un acto de re-creación/adecuación a situaciones particulares y específicas;

* De E. Ander-Egg y editado en esta misma colección. (N. del E.)

- un proyecto bien elaborado no es, sin más, garantía de éxito en su aplicación; debe implementarse y ejecutarse empleando una estrategia adecuada.

Al escribir esta introducción de la 13.ª edición del libro en el corto plazo de siete años, pedimos disculpas a aquellos lectores —sabemos que los hay porque así nos lo han manifestado— que han tenido que reemplazar versiones antiguas por otras más actualizadas. En este campo de actuación y en este tipo de publicaciones, no hay otra alternativa que aceptar e incorporar los cambios. No se puede estar instalado en lo ya hecho: sería acomodarse en la calma chicha, signo inequívoco del modo de pensar de quienes son incapaces de renovarse. Nosotros siempre hemos pensado que nuestros libros son borradores mejorados y mejorables, y que la actualización permanente de los conocimientos, métodos, procedimientos y técnicas es, o debería ser, una tarea "normal" en un mundo tan cambiante como el que nos toca vivir. Nos parecería una grave falta de seriedad profesional no introducir cambios cuando nuestra práctica y nuestra reflexión teórica nos han puesto de relieve nuestras insuficiencias, aunque en ocasiones sólo sean matices.

I Parte

Algunas precisiones conceptuales y operativas en torno a la elaboración y diseño de proyectos

1. Qué significa elaborar y diseñar proyectos
2. Diferencias entre plan, programa, proyecto, actividad y tarea
3. Definición de proyecto
4. Requisitos para la buena formulación de un proyecto
5. Para mejorar la capacidad de programar y elaborar proyectos

De los diferentes procedimientos elaborados o propuestos para la realización de las tareas de planificación/programación, parece evidente que el más utilizado y utilizable en el trabajo social y la animación socio-cultural es la técnica de elaboración de proyectos.

Si esto es así, la primera y más urgente preocupación de todo trabajador social (entendido en sentido amplio del término) en lo que concierne al manejo de las técnicas de planificación, ha de ser la de aprender a elaborar proyectos. Para ello no existe una normativa rígida, sino una serie de pautas que sirven para organizar las ideas, precisar los objetivos, establecer los cursos de acción, concretar una serie de actividades específicas y establecer criterios de evaluación.

Por consiguiente, la guía que ofrecemos no es un recetario de "cómo hacer proyectos", sino que, tal como se dice expresamente, es simplemente una "guía". En ella se establecen unas pautas y lineamientos generales que se han de utilizar para:

- Concretar y precisar lo que se quiere realizar.
- Instrumentar de manera efectiva las decisiones tomadas, mediante el uso combinado de recursos humanos y no humanos.
- Seguir cursos de acción que conduzcan a la obtención de determinados productos y resultados.
- Establecer criterios que ayuden a valorar de forma sistemática lo realizado.

Hay, pues, buenas razones para preocuparse por salir de las formas difusas de la fraseología barata, o de los grandes propósitos que se expresan en muchas propuestas de tipo social y cultural, pero que no sirven mucho más que para ser archivadas. No sabemos si existe algún medio eficaz y real para evitar tantas vaguedades; nos consta que un mínimo de organización mental e instrumental para elaborar proyectos (que es el propósito expreso de esta guía) constituye un pequeño aporte, para descender del "declaracionismo" y la "sloganitis" a la práctica concreta. La verificación de lo anterior en la práctica social tiene un corolario obvio: la necesidad de saber hacer proyectos. Y la elaboración de proyectos no puede ser un amontonamiento arbitrario de ideas y propuestas sin ninguna pauta de organización sistemática.

2 Diferencias entre plan, programa, proyecto, actividad y tarea

Si bien estos términos en el lenguaje corriente pueden utilizarse indistintamente, dentro de la jerga de la planificación se utilizan con alcances muy diferentes. Cada uno de estos términos indica distintos niveles de concreción.

Comencemos con el alcance y el significado de **plan**, que es el término de carácter más global. Un plan hace referencia a las decisiones de carácter general que expresan los lineamientos políticos fundamentales, las prioridades que se derivan de esas formulaciones, la asignación de recursos acorde a esas prioridades, las estrategias de acción y el conjunto de medios e instrumentos que se van a utilizar para alcanzar las metas y objetivos propuestos. Desde el punto de vista de la Administración central, el plan tiene por finalidad trazar el curso deseable y probable del desarrollo nacional o del desarrollo de un sector (económico, social o cultural).

Un plan engloba programas y proyectos, pero no está compuesto sólo por un conjunto de programas y proyectos. Y esto por una razón fundamental: porque su formulación se deriva de propósitos y objetivos más amplios que la suma de programas y proyectos. En un plan nacional se indica, por ejemplo, la tasa de crecimiento de la economía que se desea alcanzar, el nivel de educación propuesto, etc. Todo esto debería estar enmarcado en un "proyecto nacional" que constituye (en el caso de existir) una definición de lo que se quiere como país. En otras palabras, el plan es el parámetro técnico-político dentro del cual se enmarcan los programas y proyectos.

Un **programa**, en sentido amplio, hace referencia a un conjunto organizado, coherente e integrado de actividades,

servicios o procesos expresados en un conjunto de proyectos relacionados o coordinados entre sí y que son de similar naturaleza. Un plan está constituido por un conjunto de programas. De este modo podemos hablar de programa de la tercera edad, programa de construcción de escuelas, programa de salud materno-infantil, etc., que forman parte de un plan más generalizado. Puede decirse, asimismo, que un programa operacionaliza un plan mediante la realización de acciones orientadas a alcanzar las metas y objetivos propuestos dentro de un período determinado. Un programa está constituido por una constelación o conjunto de proyectos.

Pasando a un mayor grado de concreción, tenemos lo que se denomina **proyecto**. Con este concepto se hace referencia a un conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas. La realización de un curso para la tercera edad puede ser un proyecto dentro de un programa destinado a ese sector de población. La construcción de una escuela es un proyecto dentro de un programa de construcción de edificios escolares, y así por el estilo. Tanto los programas como los proyectos se concretan a través de un conjunto de actividades organizadas y articuladas entre sí, para alcanzar determinadas metas y objetivos específicos. La diferencia entre un programa y un proyecto radica en la magnitud, diversidad y especificidad del objetivo que se quiere alcanzar o la acción que se va a realizar: si es compleja, habrá de ser un programa con varios proyectos; si es sencilla, un simple o único proyecto podrá desarrollarla.

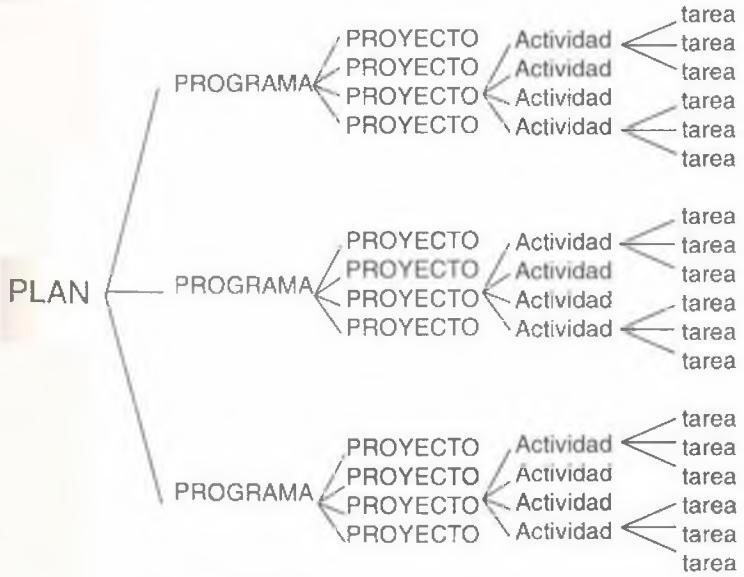
Si queremos seguir avanzando en una línea de concreción creciente, podemos hablar también de actividades y tareas. La **actividad** es el medio de intervención sobre la realidad,

mediante la realización secuencial e integrada de diversas acciones necesarias para alcanzar las metas y objetivos específicos de un proyecto. Y la **tarea** es la acción que operacionaliza una actividad con un grado máximo de concreción y especificidad. Un conjunto de tareas configura una actividad, entre las muchas que hay que realizar para concretar un proyecto.

Para aclarar estos crecientes grados de concreción y especificidad y el alcance de cada uno de estos términos, podemos ilustrarlos con los dos ejemplos siguientes.

Plan de servicios sociales; **programa** de infancia y familia (como uno de los programas del plan); **proyecto**: realizar un campamento de verano; **actividad**: realizar una excursión; **tarea**: preparar la ropa y calzado adecuados.

Plan de educación; **programa** de construcción de edificios escolares; **proyecto**: construir este edificio escolar; **actividad**: levantar la pared; **tarea**: colocar un ladrillo.



Definición de proyecto

Ya hemos hecho referencia al concepto de proyecto, distinguiéndolo de otros como "plan" y "programa". Ahora conviene que profundicemos en él, de cara a lo que vamos a desarrollar en la segunda parte del libro. En el lenguaje corriente, cuando hablamos de proyecto, aludimos al designio, propósito y pensamiento de hacer algo. Consiste, pues, en la previsión, ordenamiento o premeditación que se hace para realizar algo o ejecutar una obra u operación.

En sentido técnico, el alcance del término es similar: se trata de la ordenación de un conjunto de actividades que, combinando recursos humanos, materiales, financieros y técnicos, se realizan con el propósito de conseguir un determinado objetivo o resultado. Estas actividades se articulan, se interrelacionan y coordinan entre sí.

El propósito de todo proyecto es alcanzar un resultado (efecto concreto que se logra con su realización) o un producto (elemento material o de servicio que se genera para producir el efecto). Además, todo proyecto se realiza dentro de los límites de un presupuesto y de un período dados.

De todas las consideraciones precedentes, podemos señalar las siguientes características de los proyectos:

a. Todo proyecto comporta una serie de actividades de duración determinada. Esto diferencia a los proyectos de la prestación de servicios, que supone un proceso continuo.

b. En los proyectos se combina la utilización de recursos humanos, técnicos, financieros y materiales.

c. Todo proyecto tiene que alcanzar productos y resultados, de acuerdo con los objetivos previstos en su diseño y conceptualización.

A modo de síntesis, podemos decir que los aspectos sustantivos de un proyecto hacen referencia a:

- un conjunto de actividades y acciones que se deben emprender,
- que no son actuaciones espontáneas, sino ordenadas y articuladas,
- que combinan la utilización de diferentes tipos de recursos, y
- que se orientan a la consecución de un objetivo o resultado previamente fijado;
- que se realizan en un tiempo y espacio determinado,
- y que se justifican por la existencia de una situación-problema que se quiere modificar.

Requisitos para la buena formulación de un proyecto

A la vista de cuanto se lleva dicho, resulta evidente que no basta con elaborar proyectos; hay que saber hacer una buena formulación y diseño de proyectos. Para ello es preciso atenerse a una serie de requisitos.

Como se explica en un documento elaborado por la FAO, "un buen diseño de proyecto debe especificar los elementos esenciales que se requieren para crear un sistema de seguimiento para la ejecución del proyecto y la evaluación consecutiva de los efectos e impactos del mismo".[1] O dicho de una manera más detallada, para que un proyecto esté bien diseñado y formulado debe explicar lo siguiente:

- Razones por las que se necesita realizar el proyecto (fundamentación).
- A qué fin contribuirá el logro de los objetivos del proyecto (finalidad).
- Qué se espera obtener del proyecto en caso de que tenga éxito (objetivos).
- A quién va dirigido el proyecto (beneficiarios directos) y a quiénes afectará (beneficiarios indirectos).
- Qué debe producir el proyecto para crear las condiciones básicas que permitan la consecución del objetivo (productos).
- Con qué acciones se generarán los productos (actividades); cómo organizar y secuenciar las actividades.

[1] FAO, *Pautas para la evaluación de proyectos de cooperación técnica* (mimeo), Roma, 1984.

- Qué recursos se necesitan para obtener el producto y lograr el objetivo propuesto (insumos).
- Quién ejecutará el proyecto (responsables y estructura administrativa).
- Cómo se ejecutará el proyecto (modalidades de operación).
- En cuánto tiempo se obtendrán los productos y se lograrán los objetivos previstos (calendario).
- Cuáles son los factores externos que deben existir para asegurar el éxito del proyecto (pre-requisitos).

Si bien las pautas de elaboración de proyectos son procedimientos más o menos generales, en la elaboración de cada proyecto en concreto, el número de acciones y de pasos implicados depende de la naturaleza y magnitud del mismo. Las pautas propuestas deben complementarse con la capacidad de adaptarlas en cada caso específico.

Aun cuando se tengan en cuenta todos estos requisitos, habrá siempre un margen de incertidumbre en cuanto a los resultados. Siempre existirán factores que están fuera del control de quienes programan. La tarea de planificar enfrenta siempre el principio de incertidumbre de la realidad. Esto significa que nuestros planes, programas y proyectos se elaboran para ser aplicados a una realidad fluctuante, con dinamismos entremezclados y con actores sociales que tienen intereses diferentes en relación con los objetivos del proyecto. Por otra parte, cada coyuntura nos puede enfrentar a bifurcaciones inesperadas, y todo ello en un proceso permanente de inter-retro-acciones de los múltiples factores que operan en la realidad en la que se quiere llevar a cabo.

No se elaboran planes, programas y proyectos, para redactar documentos con "buenas intenciones", sino para llevarlos a cabo. Ahora bien, para que se dé una mayor articulación e integración entre la formulación de un programa o de un proyecto (que por definición es búsqueda de racionalidad en la acción) y las acciones propiamente dichas (pretendidamente racionales), es necesario desarrollar toda una serie de cualidades propias de la llamada **eficiencia y eficacia operativa**. Ellas comportan no sólo la capacidad de operacionalizar lo concebido, sino también una disposición por abandonar las ideas que se revelan como obsoletas e inútiles, al mismo tiempo que implica la capacidad de generar nuevas ideas, nuevas propuestas y, cuando así sea necesario, nuevos modelos de actuación. Pero sobre todo supone la **capacidad de traducir las ideas en acción**.

Antes de desarrollar algunas ideas acerca del modo de lograr una mayor eficiencia y eficacia operativa, comenzaremos con algo previo y más modesto: **comenzar por organizar la mente de cara a la acción**.

Decíamos que planificar es usar procedimientos para introducir organización y racionalidad a la acción, con el propósito de alcanzar determinadas metas y objetivos. Esto vale tanto para lo que hacemos, o intentamos hacer en la vida cotidiana, aun en las cosas más personales, como para la elaboración de planes, programas y proyectos, mediante el uso de métodos y técnicas más o menos sofisticadas. Del mismo modo que Einstein decía que "la ciencia no es nada más que el refinamiento del pensamiento cotidiano", la planificación no es nada más que una forma de sistematización del sentido común.

Para mejorar la capacidad de programar y elaborar proyectos, tenemos que aprender a pensar organizando las ideas mediante la manipulación mental de la información, compatibilizando y articulando diferentes elementos y haciendo propuestas realistas para la solución de problemas. Además, cuando se piensa para elaborar un programa o proyecto, hay que pensar teniendo en cuenta los objetivos y metas que se deben alcanzar, junto con la capacidad mental para manejar e integrar diferentes datos (la información dada en el diagnóstico) y, desde esta información recibida y elaborada, formular el proyecto.

Para poder realizar un enfoque metódico y sistemático de esta naturaleza, es necesario un aprendizaje previo. En este caso, aprender a elaborar proyectos.

Sin embargo, previo a todo esto y en la dimensión más elemental (que hemos llamado "sistematización del sentido común" para anticipar el futuro), la mejor manera de organizar la mente para la acción consiste en formular diez preguntas básicas y dar respuesta a cada una de ellas. He aquí estas preguntas fundamentales:

QUÉ	se quiere hacer	*Naturaleza del proyecto*
POR QUÉ	se quiere hacer	*Origen y fundamentación*
PARA QUÉ	se quiere hacer	*Objetivos, propósitos*
CUÁNTO	se quiere hacer	*Metas*
DÓNDE	se quiere hacer	*Localización física (ubicación en el espacio)*
		Cobertura espacial
CÓMO	se va a hacer	*Actividades y tareas*
		Métodos y técnicas
CUÁNDO	se va a hacer	*Calendarización o cronograma (ubicación en el tiempo)*
A QUIÉNES	va dirigido	*Destinatarios o beneficiarios*
QUIÉNES	lo van a hacer	*Recursos humanos*
CON QUÉ	se va a hacer	*Recursos materiales*
	se va a costear	*Recursos financieros*

Frente a cualquier **¿qué hacer?** que enfrentemos, las respuestas a estas diez cuestiones nos proporcionan los datos e información mínima, para poder tomar una serie de decisiones que permitan introducir organización, racionalidad, compatibilidad y coherencia a la acción... Estas preguntas, y sus respectivas respuestas, nos pueden ayudar a considerar y descartar propuestas con el fin de hacer diseños que, al menos de forma preliminar, tengan algunas posibilidades de realización y no sean "castillos en el aire".

Ser capaces de dar respuestas adecuadas a estas preguntas no significa que sepamos planificar, o elaborar proyectos. Simplemente lo planteamos como un modo para ir organizándonos mentalmente de cara a la realización de determinadas actividades. Es, como dijimos, una sistematización del sentido común... Pero ahora damos un paso más. Haremos una breve explicación de las cualidades que ayudan a la eficacia operativa.

Cualidades que ayudan para desarrollar la eficiencia y eficacia operativa

No se trata de conocimientos, sino de cualidades, de alguna manera innatas, pero en mayor medida adquiridas porque se pueden cultivar y desarrollar a lo largo de toda la vida. He aquí algunas que nos parecen de mayor incidencia para saber programar y actuar con eficacia y eficiencia.

• **Sensitividad para percibir y tratar** los problemas, conductas, comportamientos, actitudes, conflictos, necesidades y aspiraciones de los diferentes actores sociales impli-

cados en las tareas o consecuencias del programa, proyecto o actividades que se realizan.

• **Flexibilidad y estabilidad en la direccionalidad de las acciones**. Son dos cualidades que, a primera vista, pueden parecer contradictorias, pero que en la práctica de la planificación y de la acción social se necesitan complementariamente. Ser flexible, habiendo perdido toda direccionalidad, es ir a la deriva. Mantener a toda costa una direccionalidad pre-establecida, lleva a una rigidez operativa que, muy probablemente, conduzca al fracaso. De ahí que esta cualidad deba expresarse en una doble dimensión práctica:

- por una parte, en la capacidad de ajustarse rápidamente a las situaciones, acortando el tiempo de reacción frente al surgimiento de hechos y problemas no previstos;
- por otra, haciendo esta adaptación de modo tal que la incidencia de los factores externos no haga perder de vista los objetivos estratégicos.

Frente a las cambiantes situaciones en donde el proyecto está siendo aplicado, la flexibilidad y la estabilidad son necesarias para afrontar los factores y problemas contingentes que no se hayan podido prever.

• **Adaptabilidad** para cambiar el modo de abordar los problemas cuando las circunstancias así lo exijan. Esta cualidad hace referencia a la capacidad de evolucionar en función de los cambios de la situación o de las circunstancias en que se desenvuelven las diferentes acciones programadas. Las recetas y las fórmulas rígidas paralizan o dificultan la adaptación de los cambios situacionales.

• **Fluencia**: es una cualidad estrechamente ligada a la anterior, pero es algo más que adaptarse a las circunstancias. La capacidad de fluencia es la capacidad de convertir los problemas y los riesgos en nuevas oportunidades. Se trata de aprovechar los nuevos emergentes o nuevas situaciones que, si bien inesperadas, pueden ser utilizadas para lograr los objetivos propuestos, aun cuando haya que seguir caminos no previstos. Para esto se necesitan ideas originales ante nuevas circunstancias, o bien la capacidad para capitalizar nuevas situaciones.

• **Sinergia**: es la forma de potenciar un programa mediante la organización, articulación y coordinación de las diferentes acciones y/o actividades, a fin de que cada una de ellas refuerce la acción y potencialidades de las otras.

• **Capacidad de análisis**, para saber distinguir y separar las partes de un problema y hacer una apreciación sistemática y crítica, dividiendo un problema en sus partes, relacionando todas y cada una de ellas entre sí y con la totalidad de la que forman parte.

• **Capacidad de síntesis**, o sea, de integrar los elementos o partes que constituyen una totalidad. Se trata de comprender las partes que configuran una realidad, y la totalidad como algo más que la suma de las partes.

Cada situación-problema que se afronta tiene en su especificidad algo de inédito. Nunca es simple copia o repetición de otra situación. De ello se desprende que, para resolver problemas y para una acción racional, más que mucha experiencia (que también es útil), se necesita capacidad creativa; ideas nuevas para responder a las nuevas situaciones. Esta capacidad es la que permite, en cada caso, encontrar el

viable inédito. Decimos **viable**, porque para actuar sobre una situación concreta, no vale cualquier respuesta de acción; ésta debe ser realizable, factible, posible de llevar a cabo. Y decimos **inédito**, porque toda nueva circunstancia tiene algo de irrepetible, en cuanto las distintas variables de la realidad se combinan de manera singular y diferente en cada caso concreto. Darse cuenta de qué es lo que tiene de inédito una situación consiste en captar la especificidad de la misma y adaptar las formas de actuación a esa realidad.

Digamos, para cerrar estas consideraciones, que necesitamos de eficacia y eficiencia operativa para actuar transformadoramente sobre la realidad y para saber dar respuesta a la pluralidad de situaciones que se afrontan. Esto conduce, a su vez, a una mejor articulación entre "lo decidido" y "lo realizado". La dificultad de todo esto tiene dos dimensiones: saber traducir las ideas en acción y estar en condiciones de afrontar y responder a los cambios inesperados que se producen.

II Parte

Guía para la elaboración de proyectos

1. Denominación del proyecto
2. Naturaleza del proyecto
3. Especificación operacional de las actividades y tareas a realizar
4. Métodos y técnicas a utilizar
5. Determinación de los plazos o calendario de actividades
6. Determinación de los recursos necesarios
7. Cálculo de los costos de ejecución y elaboración del presupuesto
8. Estructura organizativa y de gestión del proyecto
9. Indicadores de evaluación del proyecto
10. Factores externos condicionantes o pre-requisitos para el logro de los efectos e impacto del proyecto

La guía que presentamos en este parágrafo sirve fundamentalmente para el diseño de proyectos, o mejor dicho, para elaborar el documento que contenga un proyecto.

Este esquema debe utilizarse y aplicarse con flexibilidad y creatividad, adaptándolo a las exigencias de cada caso concreto. Lo que aquí proporcionamos es una serie de pautas básicas que pueden guiar la elaboración y diseño de los proyectos, habida cuenta de los requisitos que deben cumplir para que estén bien formulados.

Esto se hace indicando, de una manera sintética y mediante un título, aquello que se quiere hacer (creación de un centro social, de un servicio de ayuda a domicilio, de un taller de artesanía, etc.). Su objeto es identificar el proyecto e indicar el marco institucional desde el cual se realizará, de forma muy breve.

Además, en la denominación se ha de hacer referencia a la institución, agencia u organismo responsable de la ejecución del proyecto. Y en aquellos casos en los que el que ejecuta no es el mismo que el que patrocina, habría que indicar también el organismo patrocinante.

Si formara parte de un programa más amplio (conjunto de proyectos integrados), será necesario hacer referencia a éste.

Digamos que el objetivo principal de la denominación es el de caracterizar, en pocas palabras, lo que quiere hacerse en el proyecto e indicar el organismo ejecutor y patrocinante del mismo.

No hay que confundir el título del proyecto con el enunciado de un problema (por ejemplo: "Falta de participación de los jóvenes"), ni considerar el título como equivalente a la solución del problema (por ejemplo: "Proyecto de desarrollo integral de los jóvenes"). Éstos son errores bastante frecuentes y que es necesario evitar para poder seguir desarrollando adecuadamente el diseño del proyecto. Una mala denominación nos puede conducir a una formulación imprecisa o muy amplia de objetivos, falta de concreción de las actividades, etc.

Para explicar la naturaleza de un proyecto —conjunto de datos que hacen a la esencia del mismo— es necesario desarrollar una serie de cuestiones que sirvan para describir y justificar el proyecto. Las que indicamos a continuación, pueden ayudar a esta tarea:

a. Descripción del proyecto
(qué se quiere hacer)

La denominación identifica al proyecto, pero esto, obviamente, es insuficiente para tener una idea completa acerca de qué se trata el proyecto. En este punto, hay que realizar una descripción más amplia del proyecto, definiendo y caracterizando la idea central de lo que se pretende realizar. En bastantes casos, esta caracterización o descripción hay que hacerla, contextualizando el proyecto dentro del programa (en caso de que forme parte de un programa).

De lo que se trata es de ampliar en sus aspectos esenciales la información que proporciona la denominación. Ahora bien, la descripción no conviene que sea excesivamente extensa, ya que a lo largo del proyecto se irá ofreciendo información complementaria de todos sus aspectos. Lo que se pretende es que la persona que desea conocer el proyecto pueda tener, de entrada, una idea exacta acerca de lo fundamental del mismo: tipo, clase, ámbito que abarca, contexto en el que se ubica desde el punto de vista de la organización, etc.

b. Fundamentación o justificación
(por qué se hace, razón de ser y origen del proyecto)

En la fundamentación del proyecto hay que presentar los criterios (argumentación lógica) y las razones que justifican la realización del mismo.

Es muy importante destacar, para tenerlo en cuenta a la hora de elaborar esta parte del proyecto, que en la fundamentación deben cumplirse dos requisitos para que sea completa y correcta:

- hay que explicar la prioridad y urgencia del problema para el que se busca solución;
- hay que justificar por qué este proyecto que se formula es la propuesta de solución más adecuada o viable para resolver ese problema.

De ordinario, estos dos aspectos complementarios pero distintos suelen confundirse. Muchas veces se justifica el proyecto pero no se fundamenta adecuadamente en base a un diagnóstico de situación. Otras veces se aportan datos acerca del problema que se pretende resolver con el proyecto, pero se olvida incluir una evaluación que justifique por qué el proyecto es lo mejor que se puede hacer en esa situación.

Para evitar estos y otros problemas, puede ayudar tener como referencia los siguientes puntos o cuestiones a explicitar en la fundamentación del proyecto:

- **Cuál es la naturaleza y urgencia del problema que se pretende resolver**. Las razones que pueden dar lugar a un proyecto suelen ser muy variadas: hay una necesidad y no existe un servicio para satisfacerla, el servicio existente es insuficiente, se quiere mejorar la calidad de la

prestación, etc. En definitiva, se trata de identificar y analizar el problema que se pretende solucionar. Lo sustancial en esta parte de la fundamentación es explicitar por qué se hace, destacando los principales aspectos críticos y los problemas que piensan ser atacados, aliviados o resueltos con la realización del proyecto. En muchos casos, se han de indicar, asimismo, los efectos de la no intervención.

• **Qué prioridad se concede a la solución de ese problema**. En esta parte de la fundamentación hay que considerar no sólo las razones técnicas, también existen (y hasta pueden predominar) las razones políticas. De ahí que haya que tener en claro que toda fundamentación se apoya en dos tipos de razones y justificaciones directamente relacionadas con los criterios para el establecimiento de prioridades:

- Razones políticas, cuando el proyecto concreta o realiza las orientaciones políticas de un plan general o de un programa político. En este apartado conviene hacer referencia a declaraciones de política, planes existentes, programas ya aprobados, etc.
- Razones técnicas, en las que se expresan las razones objetivas (necesidades y problemas y magnitud de los mismos) que dan lugar a la realización del proyecto. En este punto también es conveniente hacer referencia a las necesidades de ejecución del proyecto e indicar si éste forma parte de un programa más amplio previamente formulado, etc.

• **Naturaleza de la estrategia para la acción** (si es que la hubiere). En este punto hay que indicar la trayectoria seleccionada, para llevar a cabo las acciones consideradas necesarias y suficientes de cara al logro de los objetivos propuestos.

• **Recursos internos y externos asignados para la solución del problema**. Esta tarea, que corresponde a la fase de diagnóstico, debe quedar claramente reflejada en la fundamentación del proyecto, pues permite desde otro enfoque visualizar cuáles son las prioridades de la institución o de otras entidades respecto de la solución del problema. Además, la existencia o no de recursos para resolver un problema condiciona en gran medida las posibilidades de ejecución y la viabilidad de un proyecto.

• **Justificación del proyecto en sí**. En esta parte hay que presentar los resultados que haya arrojado la evaluación previa del proyecto, acerca de su viabilidad, análisis costo-beneficio o costo-oportunidad, productos, efectos e impacto, etc. Esta evaluación que permite seleccionar, evaluar y priorizar proyectos, se hace después de la formulación y diseño de los mismos, pero los resultados deben quedar reflejados en esta parte del documento que contiene el proyecto (ver anexo 5).

A tenor de todo lo dicho, en este punto hay que incluir una síntesis de los datos del diagnóstico o estudios previos que justifiquen el proyecto, así como algunas previsiones sobre la transformación de la situación-problema que se pretende resolver con la realización del proyecto.

c. Marco institucional
(organización responsable de la ejecución)

Cuando se trate de un proyecto que se elabora dentro de una institución para ser presentado en el seno de la misma, este punto se puede obviar o reducir bastante, ya que la información pertinente sería conocida por todos. Sin embargo, cuando el proyecto se formula en una organización o institución que será responsable total o parcialmente de la ejecución, pero éste será presentado para su eventual aprobación por otra entidad ajena a la que formula el proyecto, conviene dedicar especial atención a este punto.

Será necesario indicar la naturaleza de la organización, su mandato, situación jurídica y administrativa, instalaciones y servicios, estructura orgánica y procedimientos administrativos, personal, etc. También es conveniente en este punto incluir aspectos directamente relacionados con el proyecto, como por ejemplo: políticas y prioridades de la organización, relaciones con otras instituciones, etc.

En los casos de proyectos que se presentan a otras instituciones o agencias exteriores para su financiación, puede ser más práctico adjuntar toda esta información (que suele ser amplia) en un *dossier* aparte del proyecto. Todo ello, con el fin de no abultar innecesariamente el documento que contenga el proyecto.

En definitiva, lo que se persigue en este punto es informar clara y profundamente acerca de la institución, organización o agencia que será la responsable fundamental de la planificación y ejecución del proyecto. Haciendo referencia particular al departamento y/o programa del que pudiera llegar a formar parte el proyecto específico.

d. Finalidad del proyecto
(impacto que se espera lograr)

Conviene aclarar antes de explicar este punto que no en todos los proyectos es necesario explicitar finalidades últimas. Muchas veces los proyectos son tan pequeños y concretos que no es necesario formular este tipo de fines. Sin embargo, cuando se trata de proyectos que se insertan dentro de programas o planes más amplios y tendentes a lograr el desarrollo de algunas áreas o sectores generales, conviene aclarar cuáles son esos fines últimos que justifican la existencia del proyecto. Dicho en otras palabras: cuando un proyecto forma parte de un programa más amplio, los objetivos de este último constituyen la finalidad de los proyectos que lo integran.

Esta finalidad del proyecto presupone que la realización de los objetivos es un factor que contribuye al fin último, pero no necesariamente es el único. Existe a veces la tendencia a exagerar la finalidad de un proyecto, o bien a expresarla en términos vagos y abstractos. Por otra parte, los objetivos de un solo proyecto, aunque éste sea realizado con éxito, no pueden contribuir de manera exclusiva al logro de las finalidades, que suelen depender de un gran número de factores y proyectos.

Por todo ello, y para evitar este tipo de problemas, debemos considerar que, para formular finalidades de un proyecto, es necesario que:

- éstas justifiquen debidamente el proyecto y sus objetivos,
- sea posible verificar cuantitativa o cualitativamente su marcha,
- se constituya preferiblemente un único fin o vaya acompañado de otros fines compatibles.[2]

[2] Ídem.

Pero, insistimos, de ordinario no suele ser necesario formular finalidades a nivel de proyectos, ya que éstas con frecuencia son expresadas a nivel de programa o planes más generales.

e. Objetivos
(para qué se hace, qué se espera obtener)

Explicitar los objetivos es responder a la pregunta para qué se hace. Es decir, se trata de indicar el destino del proyecto o los efectos que se pretenden alcanzar con su realización. Conforman el elemento fundamental, ya que expresan los logros definidos que se busca alcanzar.

Antes de seguir avanzando en este punto, quizá convenga realizar una distinción entre lo que es la finalidad del proyecto (impacto) y lo que es el objetivo o los objetivos del proyecto (efectos). Un ejemplo nos puede ayudar: si decimos "disminuir el analfabetismo en la región X" estamos indicando una finalidad, o dicho en otros términos, precisando el impacto que puede tener el proyecto. Si formulamos en cambio "reforzar el servicio de educación de adultos en la región X" estamos señalando un objetivo. En este ejemplo concreto, se puede reforzar un servicio de educación de adultos, lo que contribuirá a disminuir el analfabetismo en la región, si se dan determinadas condiciones o supuestos. Pero que disminuya el analfabetismo en la región no depende exclusivamente del reforzamiento del servicio (sino de éste y otros efectos más, que pueden ser ajenos al proyecto). Por ello es importante distinguir lo que serán efectos del proyecto (objetivos que se espera alcanzar) y lo que será el posible impacto del mismo (es decir, a qué fin contribuirá el proyecto si se desarrolla con éxito).

Ningún proyecto adquiere su significado pleno si no se produce una clara definición y explicitación de los objetivos

a alcanzar. La buena formulación del objetivo principal y de los objetivos específicos (si ello fuere necesario), es garantía (no absoluta, por supuesto) de elaborar un buen proyecto, ya que en torno al o a los objetivos, se da coherencia al conjunto de actividades que componen el proyecto, costos, estrategias, tiempos, etc.

Como ya se ha mencionado, a veces conviene hacer una distinción entre el objetivo principal o general, y los objetivos específicos o complementarios:

- **El objetivo principal**, llamado también objetivo general, es el propósito central del proyecto. A veces viene dado por los objetivos generales de un programa.
- **Los objetivos específicos**, inmediatos o complementarios, son ulteriores especificaciones o pasos (en determinadas circunstancias, de carácter intermedio) que hay que dar para alcanzar o consolidar el objetivo general. En algunos casos puede tratarse de objetivos que se derivan del hecho de alcanzar el objetivo principal. De cualquier modo, hay que tener siempre presente que no es necesario formular objetivos de este tipo en todos los proyectos. La necesidad de su formulación vendrá dada por el grado de generalidad o abstracción que tenga el objetivo general.

No hay que confundir —como ocurre con alguna frecuencia— los objetivos (que hacen referencia al **fin** deseado) y los **medios** para alcanzarlos. Así por ejemplo cuando se dice "promover", "coordinar", "realizar una investigación", etc.,

se está haciendo referencia a medios; consecuentemente, no deben utilizarse para definir objetivos.

f. Metas
(cuánto se quiere hacer, servicios que se prestarán y/o necesidades que se cubrirán)

Como acabamos de indicar, los objetivos expresan en términos simples, generales y vagos, los propósitos que se desean alcanzar. Si todo quedase en eso, no se podría ir más allá de los deseos piadosos, las buenas intenciones y los meros *slogans*. No debemos olvidar nunca que es mucho más fácil formular objetivos ideales, abstractos y maravillosos, y encontrar gracias a ello seguidores entusiastas, que establecer pasos precisos para resolver problemas concretos. Para que los objetivos adquieran un carácter operativo, hay que traducirlos en logros específicos, es decir, hay que indicar cuánto se quiere lograr con la realización del proyecto, dentro de un plazo determinado y en un ámbito o espacio también delimitado.

Conforme a lo indicado, las metas operacionalizan los objetivos, estableciendo cuánto, cuándo y dónde se realizarán éstos, de modo que las actividades y acciones correspondientes puedan ser claramente establecidas, permitiendo determinar el nivel y composición de los insumos, las actividades que es preciso emprender y la modalidad de las operaciones para realizar dichas actividades.

g. Beneficiarios
(destinatarios del proyecto, a quién va dirigido)

Se trata de identificar quiénes serán los beneficiarios inmediatos (los directamente favorecidos por la consecución de los objetivos y metas o efectos del proyecto) y quiénes serán los beneficiarios finales o indirectos, o sea, aquellos a quienes favorecerán los impactos del proyecto.

Generalmente, se trata de dos tipos de destinatarios bastante diferenciados. Por ejemplo, si el objetivo es "reforzar un servicio de educación de adultos", los beneficiarios directos serán aquellos que constituyen el personal de dicho servicio y que con el proyecto se verá aumentado o reciclado. En cambio, los beneficiarios finales serán las personas analfabetas a quienes beneficiará la mejora del servicio en términos de impacto y no de efectos, como sería el primer caso.

Por lo que se refiere a los beneficiarios finales, el uso de términos generales y vagos tales como "grupos carenciados", "sectores desfavorecidos", "campesinos pobres", etc., no ayuda al diseño del proyecto y resulta a todas luces insuficiente, si bien este tipo de formulaciones pueden ser válidas a nivel de declaración política. Para el buen diseño de un proyecto, es necesario identificar con precisión los destinatarios. Para ello, puede ser útil delimitar este "grupo-meta", como a veces suele denominarse, investigando e indicando, por ejemplo:

- situación general (descrita mediante indicadores de ingresos, de nutrición, o lo que fuese necesario);
- ocupación (también haciendo uso de indicadores concretos, por ejemplo: propietarios de menos de "x" hectáreas, trabajadores sin tierra, asalariados temporales, familias con ingresos por debajo del salario mínimo y ocupación autónoma, etc.);
- acceso a los servicios (familias en inquilinato precario, agricultores sin acceso a créditos, viviendas sin agua potable o electricidad, trabajadores sin seguridad social, etc.).

h. Productos
(resultados de las actividades)

En el documento de la FAO al que hicimos referencia, se definen los productos como "los resultados específicos de las actividades realizadas a través del uso de insumos planificados".[3] Dicho en otras palabras, los productos son el primer nivel de resultados a los que se llega por el hecho de haber realizado con éxito las actividades. Y, además, son la condición previa para el logro de los objetivos y metas (efectos). Si se obtienen los productos programados y se dan las condiciones o supuestos establecidos, entonces deberán lograrse el/los objetivo/s y meta/s correspondientes.

Otro error bastante frecuente en el diseño de proyectos es la confusión entre los objetivos y/o las metas, y los productos. La generación de los productos (su obtención) depende casi exclusivamente de la realización de las actividades, y en esta fase del proceso no intervienen demasiados factores externos. Por ello, la obtención de los productos se centra en la gerencia del proyecto que, de ordinario, tiene un control directo sobre ellos.

Los productos que pueden obtenerse en proyectos de tipo social o cultural pueden ser de dos clases:

- resultados materiales (por ejemplo: número de cooperativas creadas, número de viviendas construidas o mejoradas, escuelas construidas, instalaciones, etc.);
- servicios prestados (por ejemplo: personas capacitadas, servicios proporcionados, créditos otorgados, etc.).

[3] Ídem.

También hay que considerar que una actividad puede generar un producto intermedio, es decir, el resultado de una actividad puede ser un recurso o insumo necesario para poder realizar otra actividad posterior.

Lo importante, repetimos, es distinguir claramente los productos (resultados de actividades) de los efectos (resultados de la utilización de los productos para lograr el objetivo propuesto).

En el ejemplo que estamos utilizando para ilustrar esta guía, los efectos u objetivos del proyecto podrían ser "reforzar el servicio de educación de adultos". La meta, "reforzar el servicio de educación de adultos de la región X, en el año 2000, ampliando en un 50 % la capacidad del personal responsable de las tareas de educación". El producto podría ser: "400 maestros capacitados en educación de adultos hasta 1999 en cuatro cursos de un año de duración cada uno (1996-1999)."

Por último, señalar que para un buen diseño del proyecto, es necesario que los productos que se mencionan cumplan algunos requisitos:[4]

- que su realización pueda comprobarse, tanto en lo que se refiere a la cantidad como al tiempo de consecución,
- que estén ordenados según una secuencia temporal lógica,
- que su realización sea esencial para conseguir el objetivo propuesto,

[4] Ídem.

- que sean realizables con los recursos disponibles.

i. Localización física y cobertura espacial
(dónde se hará, qué abarcará)

Localizar un proyecto consiste en determinar el emplazamiento o el área en donde se ubicará. Esta localización puede hacerse a un doble nivel:

- macro-localización, esto es, la ubicación geográfica del proyecto dentro del área: región, comarca, ciudad, conjunto rural, etc.
- micro-localización, identificando dentro de un conjunto menor, como puede ser un barrio o manzana, el lugar o zona en donde se desarrollará el proyecto.

En uno y otro nivel, la localización suele presentarse en el documento a través de mapas y otros complementos gráficos.

Por su parte, la **cobertura espacial** indica el espacio físico o zona que cubrirá el proyecto en cuanto prestación de servicios o área de influencia.

Así, por ejemplo, si se trata de crear un "centro de salud", la localización física consistirá en indicar el lugar en el que estará emplazado el edificio que albergará el centro de salud (calle, número, terreno, etc.). En cambio la cobertura espacial consiste en determinar el área a la que prestará servicios el centro de salud: comarca X, o barrios Y, Z y Q, etc. La cobertura espacial, en el caso de proyectos de prestación de servicios, suele indicarse no sólo en términos geográficos, si-

no también en términos poblacionales (señalar área y número de habitantes que se verán beneficiados en dicho ámbito).

Siguiendo con el ejemplo que presentamos en esta guía, la localización física del proyecto de mejora del servicio de educación de adultos será el lugar en que está emplazado dicho servicio o servicios (oficina central, escuelas, etc.). La cobertura espacial será la población analfabeta y semi-analfabeta (o de otro tipo) en la región que tiene el servicio de educación de adultos.

En definitiva, de lo que se trata en este punto es de indicar el lugar en que se realizará el proyecto y la zona de influencia del mismo.

Especificación operacional de las actividades y tareas a realizar

(con qué acciones se generarán los productos, actividades necesarias)

La ejecución de cualquier proyecto presupone la concreción de una serie de actividades e implica la realización de un conjunto de tareas concretas. En otras palabras, ningún proyecto puede realizarse sin una sucesión de quehaceres y aconteceres que tienen el propósito de transformar ciertos insumos en los resultados previstos (productos) dentro de un período determinado.

En efecto, lo que materializa la realización de un proyecto es la ejecución secuencial e integrada de diversas actividades. Esto implica que en el diseño del proyecto se ha de indicar, de manera concreta y precisa, cuáles son las actividades que hay que ejecutar para alcanzar las metas y objetivos propuestos. Para ello debe explicarse la forma en que se organizan, suceden, complementan y coordinan las diferentes tareas, de modo tal que el encadenamiento de las mismas no sufra desajustes graves que influyan negativamente en la realización del proyecto. Gráficamente, podría reflejarse en un cuadro como el siguiente:

Meta	Producto	Actividades	Tareas	Técnicas

La organización, ordenamiento y coordinación en el tiempo y en el espacio de todas las tareas que hay que realizar para el logro de los productos, metas y objetivos del proyecto comporta los siguientes aspectos:

- especificación e inventario de las actividades a realizar;
- distribución de las unidades periódicas de tiempo insertas en una secuencia operativa, donde se señala la fecha de inicio y de terminación de cada actividad (ver punto 5: calendarización del proyecto);
- lo anterior sólo sirve para indicar una relación de diferentes actividades, pero ello no basta (sería un simple listado de actividades yuxtapuestas en el tiempo); es menester, además, una ordenación y sincronización de las mismas, puesto que algunas son previas, paralelas o posteriores a otras dentro del proceso de realización del proyecto;
- indicación de la cantidad y calidad de los insumos necesarios (recursos humanos, servicios, equipo, dinero, bienes, etc.) involucrados en cada operación, con referencia a la asignación de recursos por actividad (ver punto 6: determinación de los recursos necesarios).

De lo que se trata es de no limitarse a un simple listado de actividades y tareas, sino de establecer un curso o trayectoria que permita fijar la dinámica del proyecto en función del volumen y ritmo de las operaciones.

Se trata de otro aspecto o forma de explicitar cómo se hace. En este apartado hay que especificar el instrumental metodológico y técnico que se utilizará para realizar las diferentes actividades.

Cuando existe un único procedimiento para llevar a cabo una actividad, lo importante es usar esa técnica de la manera más eficaz posible. Si éste fuera el caso, en el diseño del proyecto se podría hacer alguna sugerencia al respecto. Pero cuando existe una gama de técnicas alternativas, el problema que se plantea es el de seleccionar una de ellas. Ahora bien, en este caso, lo que debemos tener bien claro son los criterios de selección. En éstos influyen a su vez criterios ideológico-políticos y criterios técnicos. En la mayoría de los casos, lo óptimo es lograr una combinación de tecnologías apropiadas y tecnologías no obsoletas y de alto rendimiento. El problema suele ser que no siempre el uso de estos criterios simultáneamente es complementario, muchas veces son alternativos y en estos casos hay que ponderar cada uno de ellos para seleccionar la alternativa que mejor se adapte a los fines del proyecto, y la situación contextual.

En el caso de proyectos de trabajo social o de animación, un criterio básico y central en la selección de métodos y técnicas, es el de dar preferencia a aquellos que facilitan, promueven o posibilitan la participación de la gente en el desarrollo del proyecto. En estas circunstancias, desde el punto de vista metodológico, hay que establecer los mecanismos de inserción e implicación de los beneficiarios en la realización del proyecto.

Determinación de los plazos o calendario de actividades (cuándo ocurrirá)

Uno de los aspectos esenciales en la elaboración de un proyecto es la determinación de la duración de cada una de las actividades. Este ítem o aspecto es lo que se denomina "calendarización del proyecto".

Este componente del proyecto, además, permite juzgar la factibilidad del proyecto, esto es, establecer si existe una distribución uniforme del trabajo, si los plazos son realistas, si se considera el tiempo suficiente para obtener los productos básicos que se necesitan como insumos para otras actividades, si los límites de tiempo asignados a cada actividad (máximo y mínimo) son proporcionados entre sí o hay desajustes graves, etc.

Para realizar la calendarización del proyecto, existen diferentes técnicas gráficas de apoyo a la programación que permiten distribuir en el tiempo las distintas actividades y hacen posible una captación rápida y global de la secuencia operativa. El más simple y conocido es el diagrama de avance, cronograma o diagrama Gantt, de fácil comprensión y de gran utilidad para programar el conjunto de actividades (ver anexo 3). Sin embargo, el diagrama Gantt, por su misma sencillez, implica una serie de limitaciones, de ahí que algunos utilicen la "red de pasos" o "red de actividades" PERT o CPM, que es de más compleja confección. Para tratar de resolver las limitaciones del diagrama Gantt, pero evitar en cierto modo las excesivas complicaciones del PERT o CPM, puede ser útil emplear —en los casos en que sea necesaria la utilización de "diagramas de red"— el método ABC (*Analysis Bar Charting*).*

* En el anexo 3 presentamos una síntesis sobre el proceso que comporta su utilización.

El método PERT (*Program Evaluation and Review Technique*) es un procedimiento particularmente útil para la calendarización de proyectos. Ampliamente utilizado en proyectos de ingeniería (construcción de puentes, edificios, etc.), su aplicación en proyectos sociales ha sido mucho menor.

Basado en la técnica de los grafos, consiste en analizar una secuencia de tareas, representando gráficamente las operaciones necesarias para alcanzar cada objetivo. Resulta un procedimiento muy apropiado cuando hay que realizar varias tareas simultáneas, con tiempos bien determinados para algunas de ellas (camino crítico) y con cierta holgura de tiempos en otras.

Por último, queremos indicar que el calendario definitivo del proyecto debe elaborarse una vez realizado el calendario financiero que explicamos en el punto siguiente. Ello es importante para asegurarse que el suministro de insumos en cada momento o fase del proyecto es el adecuado en función de las actividades que comprende cada fase. Es decir, hay que asegurar que el calendario de actividades es el óptimo en cuanto a interdependencia de unas actividades con otras y en cuanto al flujo de recursos que es necesario establecer en términos de tiempo para que dichas actividades se puedan realizar en el momento previsto.

Determinación de los recursos necesarios

(quiénes y con qué se realizará el proyecto, insumos)

Todo proyecto requiere para su realización una serie de recursos (bienes, medios, servicios, etc.) para obtener el producto y lograr el objetivo inmediato. Cuando se elabora un proyecto suelen distinguirse cuatro tipos de recursos: humanos, materiales, técnicos y financieros, que constituyen los insumos necesarios para su realización.

A veces puede ser útil rellenar un cuadro como el siguiente, a fin de disponer de un listado más o menos completo de los recursos que se requieren para cada una de las actividades. De este modo, se asegura una mayor precisión y adaptación de los recursos, a las acciones que conlleva la ejecución del proyecto.

Recursos / Actividad	**Humanos**	**Materiales**	**Técnicos**	**Financieros**
1.	• ..... • ..... • ..... • ..... •	• ..... • ..... •		• ..... • ..... • ..... • .....
2.	• ..... •		• ..... • ..... • ..... •	• ..... • .....
3.	•	• ..... • ..... • ..... •	• ..... •	• ..... • .....
n.	.....	.....	.....	.....
Totales				

Humanos: para ejecutar cualquier tipo de proyecto, hay que disponer de personas adecuadas y capacitadas para realizar las tareas previstas. Esto supone especificar la cantidad de personal, las cualificaciones requeridas y las funciones a realizar, indicando quién es responsable de qué y cómo está distribuido el trabajo (ver sobre esta cuestión lo relativo a la estructura organizativa y de gestión del proyecto, punto 8). Cuando la índole del proyecto así lo requiera, hay que indicar la necesidad de capacitar los recursos humanos que exige la realización del proyecto. En este caso hay que establecer cuándo y con qué cualificación se ha de tener el personal que se necesita (esto puede ser objeto de un proyecto separado).

Materiales: es decir las herramientas, equipos, instrumentos, infraestructura física, etc., necesarios para llevar a cabo el proyecto.

Técnicos: se establecen, además, las alternativas técnicas elegidas y las tecnologías a utilizar.

Financieros: sobre la base de los cálculos de ejecución que explicamos a continuación se realiza una estimación de los fondos que se pueden obtener, con indicación de las diferentes fuentes con que se podrá contar: presupuesto ordinario, subvenciones, pago del servicio por los usuarios, ingresos o beneficios, créditos (externos e internos), etc. Con ello, se podrá establecer la *estructura financiera* del proyecto (quién o qué financia qué).*

Pero ello no basta; para asegurar un buen diseño del proyecto en la parte financiera, es necesario indicar lo que denominamos el *calendario financiero*. Se trata de establecer en cada actividad y en cada momento o fase del proyecto, cuáles

* En el punto 7 presentamos un cuadro donde se incluye la estructura financiera.

son los recursos financieros necesarios. Esto se puede realizar empleando un cuadro de doble entrada como el siguiente:

momentos / actividades	A	B	C	D	etc.
actividad 1	$	$			
actividad 2		$	$	$	
actividad 3			$		
actividad 4	$			$	
etc.		$	$		$

En cada casilla hay que consignar la cantidad de recursos financieros que son necesarios, de acuerdo con la actividad que tenga que realizarse y el momento temporal en que se ubique. Una vez completado, podrá visualizarse el flujo financiero necesario en cada momento y hacer las previsiones oportunas. En otros casos, habrá que adaptar el calendario financiero a las posibilidades reales de financiación en cada momento. De lo que se trata es de evitar la mayor cantidad de desfases posibles entre el flujo de caja *(cash-flow)* y los pagos a realizar o gastos a enfrentar.

Hay que precisar, asimismo, la forma en que se irán obteniendo los recursos, asegurando el ritmo de operación del proyecto, de modo que haya una permanente revisión y nivelación entre gastos e ingresos.

Digamos, por último y a modo de síntesis, que un proyecto en el que no hay recursos, no es mucho más que una declaración de buenos propósitos.

En todos los casos, la realización de un proyecto supone unos costos y la disponibilidad de fuentes de recursos. No basta determinarlo en cifras globales: en el análisis y cálculo de los costos se deben especificar claramente cada uno de los rubros, enunciando la cantidad y cualificación del personal necesario, material, equipo, gastos de funcionamiento, etc., todo ello expresado en términos monetarios.

El presupuesto, en cuanto presentación sistemática del costo y el beneficio de un proyecto en unidades monetarias, comprende los siguientes rubros principales:

Costo de personal: se calcula sobre la base del número de personas que participan, en forma remunerada o no, en la realización del proyecto, especificando el tipo de cualificación y la dedicación que se requiere en cada caso. Dado que no todas las tareas tienen igual importancia, a la hora de presupuestar los gastos hay que distinguir entre personal técnico, auxiliares, administrativos, de servicio, etc. Conviene no olvidar indicar en este rubro los costos del personal no remunerado o voluntario, ya que su utilización representa un "costo de oportunidad". Es decir, aunque no se paguen sus servicios, ello representa un costo que, si no se consigna, distorsionará cualquier cálculo de costos totales del proyecto. En estos casos, la fuente de financiación de los mismos debe especificarse como aporte de la comunidad, o de la asociación ciudadana de que se trate.

Dietas o viáticos: incluye los gastos por desplazamiento del personal (transporte, alojamiento y alimentación), comunicaciones, etc., necesarios para realizar actividades fuera del lugar habitual de residencia.

Locales: en este rubro la diferenciación principal está entre:

- construcción de un local,
- compra y reacondicionamiento de un local,
- alquiler de un local.

Material y equipo: costo de material, gastos de transporte e instalación. Mobiliario de oficina, archivos, máquinas de escribir, de calcular, fotocopiadora, etc.

Gastos de funcionamiento: electricidad, agua, gas. Gastos de oficina (papelería, teléfono, comunicaciones, etc.), limpieza y conservación. Seguros, contribuciones e impuestos. Adquisición de libros, revistas, etc.

Imprevistos: en todo proyecto hay que prever una cierta cantidad de dinero para gastos imprevistos. Esta suma se suele calcular sobre la base del 5 % del total del presupuesto de gastos.

Beneficios: en algunos proyectos, además de los beneficios sociales, pueden obtenerse beneficios monetarios. Esto es, ingresos financieros provenientes del mismo proyecto. En todos los proyectos de índole productiva este rubro debe estar presente en el presupuesto del proyecto.

En otros proyectos de diferente naturaleza, pueden contemplarse ingresos provenientes de los usuarios. Dichos ingresos, independientemente de que se aporten en dinero o especie (mano de obra, por ejemplo), deberán cuantificarse en unidades monetarias a la hora de elaborar el presupuesto de ingresos.

Lo que hay que hacer siempre es un presupuesto de gastos y un cálculo de recursos, incluyendo la fuente y procedencia de los mismos. Para una elaboración y presentación sistemática del presupuesto, puede ser de utilidad emplear un cuadro como el siguiente:

DETERMINACIÓN DEL PRESUPUESTO Y ESTRUCTURA FINANCIERA DEL PROYECTO

Fuentes	Discriminación detallada de recursos	Unidades que se requieren de cada recurso	Valor monetario de cada unidad	Costo total
X, Y	Materiales de construcción: - tejas - ladrillos - cemento - vigas - etc.			
P, Z, X, Y	Mobiliario y equipamiento: - mesas - sillas - armarios - proyector - etc. Material pedagógico: - libros - carteles - folletos - etc.			
Q, Z	Mano de obra: - médico - carpintero - educador - etc.			
Total				

Pero en algunos casos, se puede —o debe— hacer un estudio de costos. En esas circunstancias se incluyen los siguientes rubros:

Costos directos: son aquellos que se relacionan directamente con la prestación del servicio e inciden en forma inmediata para la realización y concreción del mismo.

Costo indirectos: corresponden a los servicios complementarios que se originan como resultado de la ejecución del proyecto; por ejemplo, alquilar un equipo de amplificación, gastos de impresión de folletos, etc.

Costos fijos: son los costos que no sufren variación a corto plazo cualquiera sea la magnitud de la prestación de los servicios o el nivel de producción; por ejemplo, los sueldos del personal de plantilla, el pago de alquiler de los edificios, etc.

Costos variables: llamados también costos de operación. Varían directamente con el nivel de prestación de servicios o la magnitud de las actividades que se realizan; por ejemplo, costos para la contratación de personal para tareas específicas; materias primas, energía eléctrica, etc.

Costos de capital: pueden entenderse como los costos de las inversiones realizadas, o como el tipo de rédito que produciría ese capital aplicado a otra inversión.

Costos corrientes: son aquellos que pierden su valor una vez que el gasto se ha efectuado.

De manera general y simplificada, puede decirse que para la determinación de los costos, hay que considerar tres elementos:

- los diversos factores que componen el proyecto,
- la cantidad usada de cada uno de los factores,
- el valor o precio de cada uno de los factores.

Resumiendo la clasificación que puede hacerse de los costos, la esquematizamos en el siguiente cuadro:

Características del costo / **Tipo de costos**	De capital	Corrientes	Fijos	Variables
Costos directos				
Costos indirectos				

No siempre es necesario efectuar un cálculo de costos, pero siempre será imprescindible elaborar el presupuesto del proyecto. La función del presupuesto es la de "asignar recursos", determinar la fuente u origen de los mismos, y asegurar el desarrollo normal del proyecto y funcionamiento de los servicios. De ahí que exista una notoria interdependencia entre presupuesto y actividades. Quien elabora un proyecto debe articular coherentemente estos dos aspectos, de modo tal que no se llegue nunca a la situación de haber establecido **qué cosas hacer** y no saber o tener asegurado **con qué hacerlo**. O de tener recursos y no asignarlos adecuadamente a la realización de las actividades que mejor contribuyen al logro de los objetivos propuestos.

Estructura organizativa y de gestión del proyecto

(cómo se gestionará y organizará el proyecto)

En el diseño del proyecto debe quedar claramente presentada la estructura de gestión para la ejecución del mismo. Para ello es necesario enmarcarlo institucionalmente, si es que esto no se hizo en el punto 2, relativo a la naturaleza del proyecto. Si dicha información quedó reflejada en el documento del proyecto con anterioridad, podremos pasar directamente a indicar la estructura de gestión o administración del proyecto propiamente dicho. Ésta es la columna vertebral en torno a la cual se estructuran y secuencian las distintas actividades. De manera especial, se asignan responsabilidades a las personas encargadas de ejecutar y llevar a cabo las actividades.

Para ello, conviene hacer figurar en el diseño del proyecto las siguientes cuestiones:

- **Organigrama**, donde aparezca claramente señalado el proyecto dentro de la organización ejecutante y cómo se inserta en la misma.

- **Manual de procedimientos**, en el que se indica cómo desempeñar el trabajo y cuáles son las normas y procedimientos de carácter técnico y administrativo que se han de seguir para llevar a cabo las actividades y tareas. Como esto no se hace con mucha frecuencia, se puede elaborar, en su reemplazo, un protocolo de actuación.

- **Funciones del personal del proyecto**; esto es: *quién* es el responsable y *de qué* parte del trabajo.

- **Relaciones e interacciones del personal**: determinar los niveles de autoridad y jerarquía, las relaciones de comunicación e información, las relaciones de consulta y asesoría, etc.

• **Modalidades y mecanismos de coordinación** del proyecto, tanto externa como interna.

• **Sistemas de evaluación interna y seguimiento**, en cuanto a responsabilidades y funciones; incluyendo la determinación de las formas y mecanismos de **control operacional y supervisión** técnica del personal.

• **Canales de información**: a *quién* hay que informar, *qué* tipo de información se le debe facilitar, en qué *soporte* (cara a cara, telefónico, por escrito, etc.), con qué *objetivo* (facilitar datos e información, consultar una toma de decisiones, asesorar, informar acerca de las actividades realizadas, etc.), y con qué *frecuencia* (diaria, semanal, quincenal, mensual, trimestral, anual).

Existen tres formas principales de estructurar los proyectos desde el punto de vista organizativo y de gestión: *funcional, por proyecto* y *matricial*; cada una de ellas con sus ventajas e inconvenientes. A este respecto, la recomendación básica es que, en cada caso, se busque el tipo de organización que mejor se adapte a las circunstancias y características concretas del proyecto. Veamos brevemente en qué consiste cada una de ellas.

Organización funcional

Es cuando la gestión del proyecto se lleva a cabo dentro de un organismo ya existente y en el que participan los funcionarios, profesionales y técnicos del mismo. La realización del proyecto es, en este caso, una actividad más, dentro de las que ya está realizando esa unidad administrativa.

Ventajas	Dificultades o inconvenientes
Integra más adecuadamente el proyecto a los propósitos generales del organismo responsable y a sus objetivos funcionales.	Puede darse el caso de que se subordinen los objetivos del proyecto a los del organismo, desvirtuándose los primeros.
Permite un mejor aprovechamiento de los recursos humanos del organismo.	El proyecto no se concibe como unidad organizativa, sino como "algo" dentro de una organización.
	El personal asignado al proyecto, si está realizando otras actividades dentro del organismo, puede descuidar las que conciernen directamente al proyecto.

Organización por proyecto

Consiste en crear una unidad administrativa/operativa para cada proyecto, que desaparece cuando éste se termina. En este caso, existe un responsable general del proyecto y la unidad organizativa se estructura de acuerdo con las necesidades de gestión y administración del proyecto.

Ventajas	Dificultades e inconvenientes
Las responsabilidades, al estar bien delimitadas, se concentran en la realización del proyecto.	Riesgo de una utilización inadecuada de los recursos humanos, ya sea porque los técnicos se contratan por más tiempo del necesario, o porque se duplican tareas de otras unidades administrativas.
Mayor unidad de dirección y coordinación de actividades.	

Organización matricial

Cada proyecto es dirigido por un director, pero el resto del personal pertenece a diversas unidades administrativas del organismo responsable. Cada persona depende, en este caso, de una doble jefatura: del director del organismo y del director del proyecto. Este último sólo tiene autoridad sobre los técnicos, en los aspectos específicos del proyecto. Mediante este tipo de organización, se pretende contar con las ventajas de las dos modalidades anteriores, al mismo tiempo que se procura atenuar las debilidades de ambas, lo que no siempre se consigue.

Ventajas	Dificultades e inconvenientes
Utilización más flexible de los recursos humanos.	La duplicación de mando conlleva un elevado riesgo de conflictos de jefaturas.
Se puede contar con mayor número y variedad de especialistas.	Dificultad de contar —efectivamente— con los especialistas del organismo en tiempo oportuno y con la dedicación adecuada.
La experiencia adquirida en la realización de proyectos es una forma de mejorar la capacidad operativa del organismo.	

Indicadores de evaluación del proyecto

(cómo se medirá la progresión hacia las metas)

Los indicadores de evaluación son los instrumentos que permiten comprobar empíricamente y con cierta objetividad la progresión hacia las metas propuestas. Si carecemos de ellos, toda evaluación seria que nos propongamos será casi inútil, o poco viable.

Tan importantes como las metas son los indicadores en un proyecto. Ellos nos permiten realizar una evaluación adecuada teniendo en cuenta los objetivos propuestos y las realizaciones concretas. Por otra parte, si los indicadores no se establecen durante la fase de diseño del proyecto, habrá que reconstruirlos posteriormente en la evaluación, probablemente con menos fiabilidad.

Podríamos decir que "el indicador es el signo con el que señalamos los grados de una cosa y las variaciones inducidas en ella".[5] O, más precisamente, que los indicadores son "las medidas específicas (explícitas) y objetivamente verificables de los cambios o resultados de una actividad. En otras palabras, los indicadores sirven de patrón para medir, evaluar o mostrar el progreso de una actividad, respecto a las metas establecidas, en cuanto a la entrega de sus insumos (indicadores de insumos), la obtención de sus productos (indicadores de productos) y el logro de sus objetivos (indicadores de efectos e impacto)".[6] Siendo, a nivel operativo, "la unidad que permite medir el alcance de una meta".[7]

---

[5] D. Martínez, "Sistemas indicadores", en S. del Campo, *Los indicadores sociales a debate*, Madrid, Euramérica, 1972.

[6] Grupo del CAC, *Seguimiento y evaluación. Pautas básicas para el desarrollo rural*, Roma, FAO, 1984.

[7] E. Cohen y R. Franco, *Evaluación de proyectos sociales*, Buenos Aires, GEL, 1988.

Como es obvio, la elaboración y elección de indicadores está condicionada por la calidad y cantidad de datos disponibles, o susceptibles de obtener; lo que, a su vez, también depende de los recursos asignados para realizar la evaluación y de las previsiones que sobre seguimiento y monitorización del programa se hayan efectuado en la planificación o diseño del programa. En cualquier caso, la elección de los indicadores es compleja y debe darse prioridad a aquellos que tengan mayor valor operativo, ya sea como definición de objetivos, o por su significación acerca de los medios necesarios que hay que utilizar de cara a la acción.[8] Además, los indicadores seleccionados deben satisfacer al menos tres exigencias:[9]

— permitir comparaciones sincrónicas, en el espacio,
— permitir comparaciones diacrónicas, en el tiempo, y la elaboración de pronósticos,
— representar valores sobre los que exista un grado de consenso (o posibilidad de lograrlo) entre las partes implicadas o interesadas en la evaluación.

Para que los indicadores sean concretos y permitan una buena medición de los resultados del proyecto, deben reunir algunas condiciones:

- **Independencia**. No conviene usar el mismo indicador para medir diferentes metas y objetivos. Cada

[8] J. Antonine, "El papel de los indicadores sociales en la planificación", en S. del Campo, ob. cit.
[9] J. Galtung, "El problema de los indicadores sociales", en S. del Campo, ob. cit.

meta debe tener uno o varios indicadores propios. Si ello no es posible, habrá que revisar el diseño del proyecto y corregirlo.

- **Verificabilidad**. Los indicadores deben establecerse de tal modo que sea posible comprobar o verificar de forma empírica los cambios que se van produciendo con el proyecto. Esto permite que objetivamente un mismo indicador tenga similar significado tanto para un defensor como para un oponente del proyecto.
- **Validez**. Los indicadores deben medir lo que realmente pretenden medir, y no otra cosa. No se trata de un juego de palabras. Tomados en conjunto, todos los indicadores deben reflejar la totalidad de los efectos perseguidos con el proyecto.
- **Accesibilidad**. Que implica el establecimiento de indicadores cuya información necesaria (datos) se pueda obtener fácilmente. No tiene mucho sentido emplear indicadores para los cuales hay que utilizar mucho tiempo y esfuerzo en recabar los datos necesarios que permitan la medición. Lo ideal es usar indicadores que requieran datos ya existentes o que se puedan obtener mediante el sistema de seguimiento normal del proyecto.

Por último, señalar que no siempre podremos encontrar indicadores que nos permitan medir directamente aquello que deseamos cuantificar. En esos casos, hay que utilizar indicadores de sustitución o indirectos. Pero tenemos que saber que cuanto más indirecto es el indicador, más peligro hay de que influyan factores extraños. Por ejemplo, en un

programa de nutrición infantil, es mejor utilizar un buen indicador sustitutivo de una mejora en la situación nutricional de los niños (por ejemplo, las mediciones antropométricas, el peso o la talla, según la edad) que el valor nutricional de la ingestión alimentaria. Muchas veces se utilizan indicadores de sustitución (por ejemplo, calidad de los materiales de la vivienda, compras de bienes de consumo o de capital, etc.) para estimar cambios en los ingresos, ya que la gente suele estar poco predispuesta a dar información sobre sus ingresos económicos.

Los que aquí denominamos pre-requisitos para el logro de los efectos e impacto del proyecto, son los factores externos significativos sobre los cuales la administración o dirección del proyecto puede no tener ningún tipo de control, pero que resultan esenciales para el éxito del proyecto. Si bien la gerencia del proyecto tiene el control sobre los recursos o insumos, las actividades y la obtención de productos, ello no es suficiente para el logro de los efectos (objetivos y metas) e impacto (finalidad última) del proyecto. Estas últimas cuestiones suelen depender en gran parte de factores externos más que de los productos generados en el proyecto. Dicho en otras palabras, estos factores están fuera del control del proyecto, pero deben producirse para que el proyecto tenga éxito y logre el efecto e impacto propuesto. Por ello es necesario que en el diseño del proyecto se especifiquen claramente cuáles son esos factores externos de los que depende significativamente el éxito del proyecto.

Un buen diseño del proyecto no deberá incluir factores externos poco realistas (el proyecto sería inviable), ni tampoco elementos que puedan ser aclarados en la fase de diseño. Podrán referirse "a decisiones de política, mecanismos de coordinación interna del gobierno o de organismos externos, insumos y productos de otros proyectos y programas, insumos materiales y financieros para actividades consecutivas, etc.". Por otra parte "la identificación de estos elementos que no forman parte del diseño del proyecto puede clarificar al proyecto y mejorar su probabilidad de éxito, señalando la necesidad de estos requisitos externos y su coordinación para lograr los efectos e impacto del proyecto. Este procedimiento reduce también la incertidumbre en que ope-

ra el proyecto y establece los límites de la responsabilidad gerencial".[10]

De ordinario, estos factores juegan un papel muy importante en las relaciones causales de los distintos niveles del proyecto. Por ejemplo, si se obtienen los productos se podrán lograr las metas y objetivos, pero ese logro no depende sólo de la obtención de los productos. Siguiendo con el caso que tomamos para ejemplificar esta guía: los productos son "400 maestros formados como educadores de adultos", el efecto u objetivo es mejorar el servicio de educación de adultos, pero el servicio no se mejora si no se contrata a esos maestros para desarrollar el servicio. Es decir, la meta de aumentar en un 50 % el servicio de educación de adultos se puede lograr si existen los maestros necesarios formados (productos) y si el gobierno de la región los contrata en el plazo establecido para el servicio de educación de adultos (factor externo condicionante para pasar del nivel de productos al nivel de metas y objetivos). Y si seguimos con este ejemplo, suponiendo que ese factor se ha dado y se ha logrado contratar a los maestros (efecto u objetivo), ello no es suficiente para que se logre el impacto o finalidad (disminuir el analfabetismo). Hay un factor externo que condiciona el objetivo logrado y es la buena predisposición de la gente para participar en el programa de educación de adultos. Si ese factor externo se da, entonces se podrá pasar del nivel de efectos (objetivo) al nivel de impacto (finalidad última).

Para determinar correctamente estos factores externos condicionantes del proyecto o pre-requisitos para el logro de efectos e impacto, es necesario que sean:

---

[10] FAO, ob. cit.

- **realistas y bien fundamentados**, ya que de lo contrario el proyecto sería poco viable. Además, es preciso que no solamente se expongan los factores, sino que se muestren e indiquen las razones de por qué tiene posibilidades de acontecer (si no tiene bastantes posibilidades de ocurrir, se estará proponiendo un proyecto en el aire);
- **precisos**, esto es: que se expresen en términos concretos y no como expresión de buenos propósitos. Dicho en otras palabras, habrá que indicar con exactitud en base a qué fuente se determina el factor. Hay que huir de fórmulas vagas tales como "según datos disponibles", etc.;
- **completos**, lo que implica señalar todos los factores externos que condicionan el éxito del proyecto a todos los niveles (impacto, efectos, productos, actividades, etc.). En cualquier caso, nunca deben señalarse factores que conciernan a las partes implicadas en el proyecto (ya sea en cuanto a insumos, obligaciones, etc.) ya que ello no queda fuera del control del proyecto.

Por último, mencionar que puede resultar sumamente útil presentar un cuadro sintético de los distintos niveles de resultados que se esperan obtener, junto con los indicadores de cada uno de ellos y los factores externos que condicionan el paso o salto de un nivel a otro. Si tomamos el ejemplo con que ilustramos esta guía, dicho cuadro quedaría del siguiente modo:

Niveles de resultados	Indicadores y medios de comprobación	Factores externos o pre-requisitos de éxito
IMPACTO (finalidad): Disminuir la tasa de analfabetismo, en la región X en un 50 %, entre 1997-2002.	Tasa de crecimiento o disminución del analfabetismo; establecida a partir de las estadísticas regionales, y comprobada mediante datos sobre escolarización de adultos en la región.	(Efecto hacia impacto) La población analfabeta de la región acepta y participa activamente en los cursos de educación de adultos, y existen en el lugar otros servicios de promoción cultural o educativa que les permitirán consolidar los conocimientos adquiridos (biblioteca, círculos de cultura, etc.).
EFECTOS (objetivo): Reforzar el servicio de educación de adultos de la región X, en el año 2000, ampliando en un 50 % la capacidad del personal responsable de educación.	400 maestros de educación de adultos empleados por el servicio regional de educación de adultos para el año 2000, lo que se puede comprobar por los registros del personal; se utiliza al personal de educación de adultos (técnico) en el programa reorganizado de alfabetización regional, lo que se conprueba con una encuesta a realizar en 2000.	(Productos hacia efectos) El Ministerio de Educación es efectivamente capaz de emplear a los 400 maestros formados como fue presupuestado y se ponen más medios de transporte, etc., a disposición del personal responsable de educación de adultos de la región X.
PRODUCTO: 400 maestros bien capacitados en educación de adultos, en el año 2000, a través de cuatro cursos de un año cada uno (1996-1999).	Número de maestros capacitados cada año en comparación con las metas establecidas y el desarrollo de actividades.	(Actividades hacia productos) 100 maestros graduados están disponibles cada año para su capacitación como educadores de adultos.

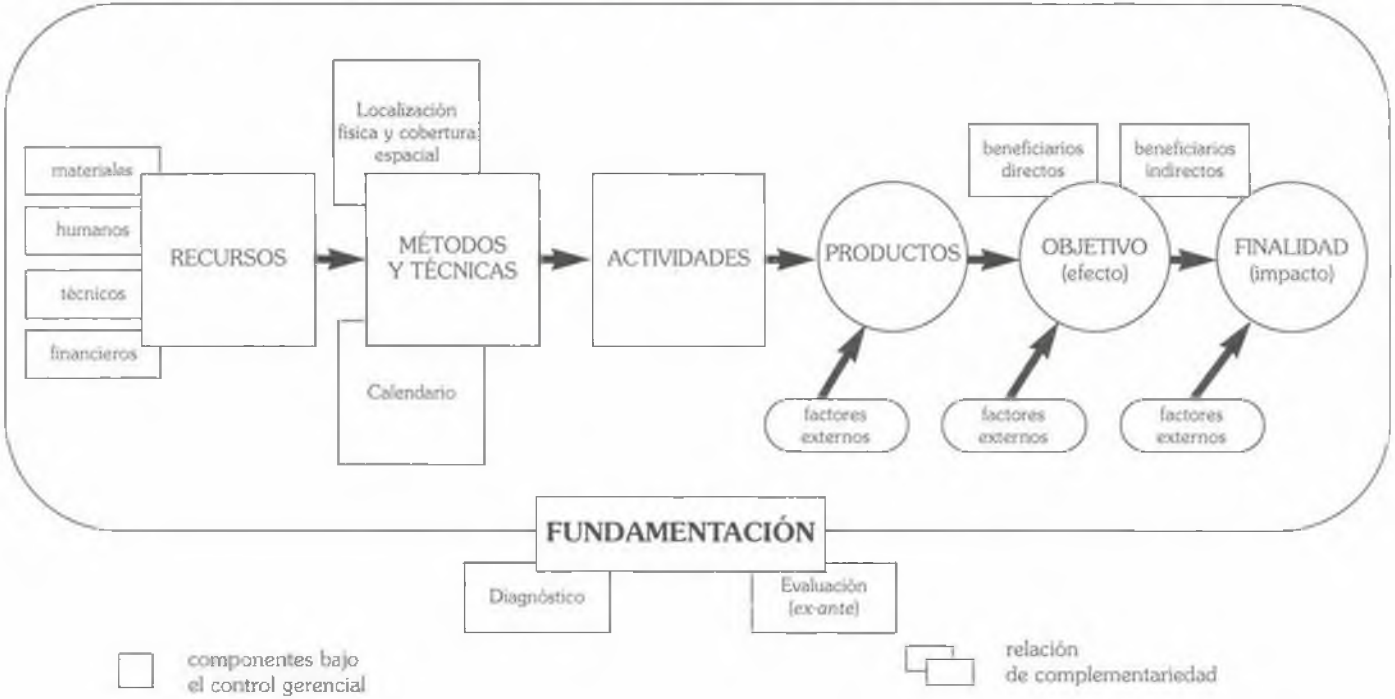
El objetivo de este cuadro, que es presentar sintéticamente la relación entre fines, medios y condiciones, puede lograrse de una manera más completa, elaborando lo que se denomina "matriz del marco lógico" del proyecto. Este instrumento puede utilizarse para probar, además, la coherencia del diseño del proyecto (una presentación más detallada de este instrumento se indica en el anexo 4).

A continuación presentamos un esquema general, a modo de síntesis, de la guía para diseñar proyectos, junto con un diagrama donde se puede apreciar la interrelación entre los distintos componentes del proyecto en función del flujo de causalidad.

ESQUEMA GENERAL PARA EL DISEÑO DE UN PROYECTO

1. Denominación del proyecto
2. Naturaleza del proyecto:
    a. Descripción del proyecto
    b. Fundamentación o justificación
    c. Marco institucional
    d. Finalidad del proyecto
    e. Objetivos
    f. Metas
    g. Beneficiarios
    h. Productos
    i. Localización física y cobertura espacial
3. Especificación operacional de las actividades y tareas a realizar
4. Métodos y técnicas a utilizar
5. Determinación de los plazos o calendario de actividades
6. Determinación de los recursos necesarios:
    - Humanos
    - Materiales
    - Técnicos
    - Financieros:
        - estructura financiera
        - calendario financiero
7. Cálculo de costos de ejecución y elaboración del presupuesto
8. Estructura organizativa y de gestión del proyecto
9. Indicadores de evaluación del proyecto
10. Factores externos condicionantes o pre-requisitos para el logro de los efectos e impacto del proyecto.

DIAGRAMA DE INTERRELACIÓN ENTRE LOS COMPONENTES DE UN PROYECTO Y FLUJO DE CAUSALIDAD



I Anexos

Anexo 1 Guía para Programar Actividades (GPA)

Anexo 2 El diagrama de Gantt o cronograma de avance

Anexo 3 El método de programación A B C *(Analysis Bar Charting)*

Anexo 4 Matriz del marco lógico

Anexo 5 Criterios para evaluar, priorizar y seleccionar proyectos

Anexo 6 Ejemplos de elaboración de proyectos

Anexo 1

Guía para programar actividades*

No siempre la exigencia del trabajo demanda elaborar un proyecto. Sin embargo, siempre es necesario programar actividades. Esto puede hacerse de maneras muy variadas, pero en general es conveniente utilizar "guías" que permitan ordenar y articular coherentemente las diferentes fases del trabajo a los efectos de su ejecución.

Aquí proponemos una guía que puede prestar algún servicio en este sentido y que, además, puede adaptarse a cualquier tipo de programación de carácter social o cultural.

No hay mucho que explicar acerca del uso de esta guía, porque cada columna indica lo que hay que hacer, y el conjunto de ellas (consideradas de izquierda a derecha) explica su secuencia lógica. Una recomendación práctica nos parece oportuna: habida cuenta de los ajustes que se deben ir haciendo mientras se elabora (es decir, mientras se va llenando la guía-cuadro), es recomendable que se haga el trabajo utilizando un lápiz, de tal manera que se pueda borrar y reformular con facilidad. Posteriormente, mientras se desarrolla el proyecto, habrá que seguir haciendo nuevos reajustes.

* Este procedimiento, creado originalmente por los autores, se denomina de forma abreviada GPA.

Problema que se pretende resolver	Situación inicial	
Efectos que se quieren lograr	Objetivo general	
	Objetivos específicos	
	Metas	
	Productos	
	Actividades	
	Obstáculos	
	por actividad	Tiempo
	por persona	
	materiales	Recursos
	humanos	
	total	Costos
	a gestionar	
	planifica	Funciones administrativas (participación institucional) Quién:
	organiza	
	coordina	
	dirige	
	controla	
Impacto que se espera conseguir	Situación objetivo	

El diagrama de Gantt o cronograma de avance

Explicamos a continuación el modo de confección del cronograma de avance o diagrama Gantt, por ser el más sencillo y fácil de comprender de todos los métodos gráficos de programación y control.

Consiste en una matriz de doble entrada, en la que se anotan, en las líneas, las distintas actividades que componen un proyecto, y en las columnas, el tiempo durante el cual se desarrollarán esas actividades. Una barra horizontal frente a cada actividad representa el período de duración de la misma. La longitud de la barra indica las unidades de tiempo, señalando la fecha de inicio y la fecha de terminación de la actividad.

Proceso que se sigue para la confección del gráfico Gantt

1.° *Listado y ordenamiento de actividades*

Este primer paso consiste en establecer la lista de actividades ordenadas, según han de ser ejecutadas o realizadas. Se ha de prever una secuencia con el máximo de lógica posible, partiendo de la actividad más inmediata o inicial, o sea, que antes de ella no hay otra, y terminando con aquella más allá de la cual no existe otra y que, por tanto, llamamos actividad final. Entre la actividad inicial y la actividad final hay que indicar todas las actividades a realizar estableciendo la relación de precedencia que hay entre ellas.

2.° *Construcción de barras. Estimación del tiempo de duración de cada actividad*

A continuación hay que estimar el tiempo que lleva cada actividad para su realización. Como la duración de actividades y los recursos están estrechamente ligados, para la estimación del tiempo, hay que tener presente la real disponibilidad de recursos, tanto humanos como técnicos, materiales y financieros, de modo que exista una razonable posibilidad de desarrollar la actividad en el tiempo previsto. En este tipo de gráfico no se puede reflejar la incertidumbre de terminación de una actividad; por ello, hay que hacer un cálculo que vaya entre "lo más pronto posible" y "lo más tarde posible".

3.° *Confección del gráfico*

El tercer paso es la elaboración gráfica teniendo presente el calendario operativo que se ha confeccionado en el paso anterior. La tarea principal es la construcción de barras horizontales cuya longitud representa cada actividad indicada en unidades de tiempo. Por una convención aceptada universalmente, a cada mes se le atribuyen 4 semanas. La mínima unidad de tiempo en este tipo de gráfico es la semana, pero puede adaptarse según las circunstancias y establecer las unidades de tiempo en días o meses, según convenga al diseño y naturaleza del proyecto.

A continuación mostramos un ejemplo hipotético de diagrama Gantt, utilizado para calendarizar los primeros 16 meses de trabajo, en un proyecto de construcción de viviendas por el sistema de ayuda mutua.

Tareas	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A
1. Cercado de la obra.																
2. Construcción del obrador (casilla con oficina, depósito de herramientas, habitación del sereno, servicios higiénicos).																
3. Demoliciones y limpieza del terreno.																
4. Nivelación del terreno (replanteo general, desmontes, terraplenes, rellenos, etc.).																
5. Provisión de agua a la obra.																
6. Provisión de electricidad a la obra para la iluminación y el funcionamiento de la maquinaria.																
7. Acopio de materiales de construcción (arena, pedregullo, cemento, hierro, etc.) y herramientas.																
8. Fabricación de bloques y premoldeados diversos.																
9. Replanteo de la obra.																
10. Fundación (excavación de zanjas, llenado de cimientos y contrapisos).																
11. Colocación de capa aisladora.																
12. Levantamiento de la mampostería (paredes de bloques, etc.).																
13. Llenado de hormigón armado de apoyos y supraestructura.																
14. Colocación del techo.																
15. Aislación del techo.																
16. Colocación del piso.																
17. Instalación sanitaria.																
18. Colocación de aberturas.																
19. Instalación eléctrica.																
20. Revoques, pinturas y otras terminaciones.																
21. Conexión de agua, luz y sanitarios.																
22. Cercado de los lotes.																
23. Urbanización (arborización, construcción de veredas, calles, etc.).																

Anexo 3

El método de programación ABC *(Analysis Bar Charting)*

Como ya señalamos en el texto, para planificar y controlar un proyecto se han elaborado muchos métodos de redes. Estos métodos, a medida que se fueron desarrollando, se hicieron más complejos, hasta el punto que muchos de ellos sólo podían elaborarse e interpretarse por un especialista.

El método ABC tiene por objetivo asegurar que el trabajo se realice de manera correcta y en el tiempo debido u oportuno, pero tratando de evitar las complicaciones innecesarias que tienen otros sistemas o métodos de redes. Su diseño se basa en la necesidad de ser utilizado en cualquier proyecto, oficina o departamento.

Esta planificación del trabajo consiste en elaborar un calendario de actividades y tareas, que asigna cada una de ellas una fecha de comienzo y una de término, asegurando paralela y simultáneamente los medios necesarios para hacer que cada actividad esté realizada cuando sea oportuno. Para lograr este objetivo, el ABC se desarrolla en una serie de pasos:

• **Lógica de secuencias**. Se trata de ordenar correctamente las actividades que comprende el proyecto (tarea a realizar que tiene un comienzo y un fin, durante la cual la actividad ocurre una sola vez). En esta fase no se tienen en cuenta ni la duración, ni los recursos (esto se hará después). Con estos datos se construye una red.

• **Duración de las actividades**. Se estima la duración de cada una de las actividades y se inserta esta información en la representación de cada actividad.

• **Ruta crítica y holguras**.* Hay que determinar fechas de comienzo y de término de cada una de las actividades críticas. La determinación

* Existen programas de cómputo de uso general, tales como el HTPM (Harvard Total Project Management) o el MACPROJECT, que pueden utilizarse para la determinación de las holguras y la ruta crítica sabiendo, como es lógico, el tiempo estimado de duración de la actividad y los recursos necesarios para su ejecución. Con estos datos, y la construcción de la matriz de precedencias correspondiente, los programas de cómputo mencionados construyen la ruta crítica. Además, son muy útiles tanto para el control de las actividades (duración y secuencia) como para la administración de recursos, pudiéndose manejar y gestionar éstos de manera global para un programa o proyecto.

de holguras se realiza respondiendo a cuestiones como las siguientes: ¿cuál es la fecha más temprana en que una actividad debe comenzar?, ¿cuál es la fecha más tardía en que la actividad puede comenzar?, ¿cuál es la fecha más temprana en que la actividad puede terminar?, ¿cuál es la fecha más tardía en que la actividad puede terminar?

• **Programación**. Los recursos se estudian en detalle. Con esa información y toda la precedente, se toman las decisiones sobre las fechas de comienzo y finalización de actividades más críticas, y se fija el cronograma (calendario de ejecuciones).

Anexo 4

Matriz del marco lógico*

La matriz del marco lógico es el instrumento más apropiado para el análisis "medios-fines". Originalmente se ideó para la AID (Agencia Internacional de Desarrollo), y su empleo está actualmente muy extendido, inclusive en todo el sistema de las Naciones Unidas.

Esta matriz del marco lógico ofrece una estructura que permite a los encargados de la planificación y de la evaluación de proyectos, especificar con claridad y precisión los distintos componentes del proyecto y las vinculaciones que existen entre ellos. Ahora bien, el marco lógico **no** es un conjunto integrado de procedimientos, ni una norma de evaluación. Desde el punto de vista de la programación y desde el punto de vista técnico, es neutro y no indica cuáles son los medios más eficaces para lograr el objetivo a largo plazo o finalidad del proyecto. Como decíamos en el texto, la matriz del margo lógico es, fundamentalmente, un instrumento que puede utilizarse para probar la coherencia del diseño del proyecto.

El marco lógico consta de una matriz en la que las columnas (lógica vertical) representan los niveles de los objetivos del proyecto y los medios que se necesitan para lograrlos. Las filas (lógica horizontal) indican cómo pueden verificarse las realizaciones.

Con el uso continuado de esta matriz y el paso del tiempo, se le han introducido modificaciones. Aquí se ofrece la versión de la OIT (Organización Internacional del Trabajo) porque es más sencilla que la versión original y porque subraya los componentes más importantes del marco lógico, dejando de lado otros menos esenciales. En el gráfico adjunto figura el marco, junto con las preguntas que deben contestarse para completar cada una de las casillas.

La lógica vertical se basa en el principio de causalidad, en una relación "medios-fines". En otras palabras, las vinculaciones pueden expresarse en términos condicionales, con la conjunción "si"... a la que sigue la relación. Es decir: si se aportan insumos pueden realizarse actividades; si se realizan actividades se obtendrán productos; si se generan produc-

* Extractado del documento de la FAO, *Pautas para la evaluación de proyectos de cooperación técnica* y adaptado por los autores.

tos se alcanzarán la meta y el objetivo propuesto; si se alcanza el objetivo se logrará el impacto, a condición de que se produzcan los acontecimientos complementarios (factores externos).

Otro punto importante que es preciso tener presente es que, a todos los niveles, con excepción del que va del objetivo (efectos) a los fines (impacto), la etapa inferior debe ser necesaria y suficiente para alcanzar la etapa superior. Por ejemplo: el suministro de los insumos o recursos indicados debe ser necesario y suficiente para que se realicen las actividades; la realización de las actividades es necesaria y suficiente para que se generen los productos; la obtención de los productos y el acontecimiento del (o de los) factor(es) externo(s) es necesario y suficiente para lograr las metas y objetivos propuestos; el logro de los efectos y el acontecimiento del factor externo son necesarios y suficientes para lograr el impacto del proyecto.

Denominación del proyecto: Duración:

DESCRIPCIÓN RESUMIDA	INDICADORES OBJETIVAMENTE COMPROBABLES	FACTORES EXTERNOS IMPORTANTES
1. Finalidad ¿Cuál es la **razón** del proyecto, hacia qué objetivo sectorial más amplio se dirigen los esfuerzos del proyecto o del programa? **¿Por qué** se emprende el proyecto? ¿Quiénes son los beneficiarios buscados? ¿Cuál es el **impacto** que se pretende?	**1.1 Indicadores del impacto del proyecto** ¿Cuáles son los medios para verificar la realización del objetivo último o finalidad? ¿Cómo sabrá la dirección del proyecto, o cualquier otra persona, que el proyecto está aportando la contribución prevista para la realización del objetivo a este nivel?	**2.2 Del objetivo inmediato a la finalidad** ¿Cuáles son los acontecimientos, condiciones o decisiones fuera del control del proyecto que deben darse para que la realización del objetivo inmediato pueda contribuir a alcanzar la finalidad?
2. Objetivo y meta ¿Qué efecto específico debe alcanzar el proyecto mientras esté en curso, es decir, si el proyecto se termina con éxito, qué mejoras o cambios pueden esperarse en el grupo, organización o zona a que se dirige el proyecto?	**2.1 Indicadores de la realización del objetivo y la meta (terminación del proyecto)** ¿Qué pruebas, mediciones o indicaciones confirmarán que el objetivo inmediato se está realizando o se ha realizado? ¿Qué condiciones o situaciones objetivamente verificables se prevén si el proyecto alcanza su objetivo y su meta?	**3.1 De los productos al objetivo y la meta** ¿Cuáles son los acontecimientos, condiciones o decisiones fuera del control de la dirección del proyecto que, junto con los productos de éste, son necesarios para lograr el objetivo inmediato?
3. Productos ¿Qué productos (tipo y número) deben generarse (con los insumos aportados y las actividades realizadas) para lograr el objetivo inmediato?		**4.1 De las actividades a los productos** ¿Cuáles son los acontecimientos, condiciones o decisiones fuera del control de la dirección del proyecto que, junto con las actividades de éste, son necesarios para lograr los productos?
4. Actividades ¿Qué actividades debe realizar el equipo del proyecto para generar los productos deseados?		
5. Insumos ¿Qué bienes y servicios (personal, equipo, capacitación, etc.) deben aportar las partes implicadas en el proyecto, para emprender las actividades necesarias con las que se generarán los productos programados?		**5.1 De los insumos a las actividades** ¿Cuáles son los acontecimientos, condiciones o decisiones fuera de control de la dirección del proyecto, que deben darse para iniciar las actividades, una vez que los insumos estén disponibles?

Fuente: Procedimientos para el diseño y la evaluación de los proyectos de la OIT, con algunos cambios en la terminología introducidos por los autores de este trabajo.

Anexo 5

Criterios para evaluar, priorizar y seleccionar proyectos

Cuando hablamos de evaluación de proyectos en la fase de diseño, estamos haciendo referencia a una clase de evaluación: la evaluación ex-ante. Esta modalidad, como su denominación misma indica, se efectúa antes de la ejecución del proyecto, y tiene por objetivo investigar el diseño del proyecto, su coherencia interna, su grado de adaptabilidad al contexto, etc.*

No vamos a mencionar aquí todo lo relativo a la evaluación de proyectos, ya que esto sería apartarnos bastante del tema que nos ocupa. Sin embargo, no queremos terminar esta guía, sin antes indicar algunos criterios que conviene tener en cuenta a la hora de evaluar proyectos, y de cara a su fundamentación posterior. Además, la realización de la evaluación ex-ante, en sus diversas formas, nos permite ajustar con mayor precisión la matriz del marco lógico, y efectuar las correcciones oportunas en el diseño del proyecto.

Generalmente, la evaluación del diseño del proyecto debe realizarse por más de un sistema, o utilizando más de un procedimiento, ya que al no tratarse de proyectos económicos, la evaluación se hace más compleja y requiere de criterios específicos. Algunos de estos criterios específicos pueden ser los siguientes:

Rentabilidad (evaluación) económica

Este criterio es fundamental cuando se trata de proyectos productivos (granja, taller artesanal, cooperativa, etc.). En un sentido amplio, se pueden distinguir dos tipos de evaluación económica: la que relaciona procesos (servicios prestados) con recursos movilizados, y la que relaciona efectos, resultados o consecuencias, con recursos invertidos o servicios producidos. A la primera, que se expresa en medidas tales como número de servicios por cantidad de dinero invertido, o número de servicios por profesional, se la denomina también **productividad**. Al segun-

* Se puede ampliar información sobre este tema en: M. J. Aguilar y E. Ander-Egg, *Evaluación de servicios y programas sociales*, Buenos Aires, Lumen, 1994.

do tipo, que se expresa en valores monetarios, se lo denomina en términos de **rendimiento o rentabilidad económica**.

A los efectos de este trabajo, lo que aquí queremos examinar son las distintas clases o modalidades de evaluación que pertenecen al segundo tipo. Es decir, las distintas formas de evaluar la rentabilidad económica de los programas y proyectos sociales.

Para facilitar una visión de conjunto de las mismas, hemos elaborado el siguiente cuadro:

MODALIDAD DE EVALUACIÓN	MEDIDA DE COSTOS	MEDIDA DE RESULTADOS O EFECTOS
Análisis de costo-beneficio	Unidades monetarias	Unidades monetarias
Análisis de costo-eficacia	Unidades monetarias	Unidades de resultados
Análisis de costo-utilidad	Unidades monetarias	Utilidades percibidas por el individuo de forma subjetiva

El **análisis de costo-beneficio** se basa en un principio muy simple: compara los beneficios y los costos de un programa o proyecto y, si los primeros exceden a los segundos, se dispone de un primer juicio que indica su aceptabilidad. Si los costos superan a los beneficios, el proyecto, en principio, se rechaza. Como en esta forma de evaluación económica tanto costos como beneficios se expresan en unidades monetarias, la comparación no debe ser compleja en términos de definición conceptual. Se trata de un procedimiento útil para elegir inversiones, ya que permite apreciar beneficios futuros en relación con los costos que deben afrontarse en el momento presente. Además, puede proporcionar información sobre las consecuencias económicas de las medidas o programas alternativos.

La fórmula básica es la siguiente:

$$\frac{\text{Beneficios}}{\text{Inversión + Costos}}$$

Ahora bien, cuando se trata de evaluar proyectos sociales, educativos o culturales, cuyos rendimientos no pueden ser medidos, muchas veces, en términos económicos, puede emplearse una fórmula adaptada:

$$\frac{\text{Inversión + Costos de funcionamiento}}{\text{N.° de beneficiarios}}$$

Así por ejemplo, si existen 4 proyectos alternativos, y de acuerdo con la fórmula nos encontramos que los proyectos son:

$$\text{proyecto A} = \frac{I + CF}{\text{N.° benef}} = \frac{200}{50} = 4$$

proyecto B = 3 (el proyecto de B es más rentable que A porque cuesta menos por beneficiario).

Supongamos que

A es un proyecto de salud, y sale a 4;
que B es un proyecto de educación, y sale a 3;
que C es de recreación, y sale a 1;
que D es para tercera edad, y sale a 2.

Entonces, desde el punto de vista de la rentabilidad:

C es mejor que D,
D es mejor que B, y
B es mejor que A.

Esta clase de análisis nos permite ir evaluando la rentabilidad de los proyectos, aun cuando no generen beneficios económicos. Sin embargo, el hecho de que la evaluación deba realizarse siempre en función de los objetivos estratégicos [E = f (OE)], y que la mayoría de los proyectos

sociales y culturales tengan costos y beneficios no económicos, imposibilita —de hecho— este tipo de análisis.

El **análisis de costo-eficacia**, también denominado **análisis de costo-efectividad**, es muy parecido al análisis de costo-beneficio —comparten los mismos fundamentos, teóricos y metodológicos—; sin embargo, tienen aplicaciones diferentes y dan respuestas igualmente diferentes. Básicamente es igual al análisis de costo-beneficio, con la diferencia de que los beneficios no están expresados en unidades monetarias, sino en unidades de resultados. Por ello, su aplicación a la evaluación de programas sociales a menudo es más apropiada. El hecho de que muchos beneficios sociales no puedan traducirse monetariamente hace que el análisis de costo-efectividad o de costo-eficacia sea, en la práctica, más empleado. Su finalidad estriba en determinar si existen patrones más eficientes de provisión de servicios en comparación con los patrones observados o suministrados corrientemente, comparando varios programas o métodos de intervención.

En resumen, el análisis de costo-eficacia no requiere reducir a un mismo denominador los beneficios y costos. La efectividad de un programa o proyecto para alcanzar las metas dadas se relaciona con el valor monetario de los recursos que se incluyen en el mismo,[1] de forma tal que "programas con objetivos similares se evalúan, y los costos de programas alternos para lograr la misma meta se comparan".[2]

El **análisis de costo-utilidad**, en cambio, compara y valora la relación existente entre costos (expresados en unidades monetarias) y resultados, considerando el valor de los efectos en los individuos a los que ha afectado, o que tienen un interés legítimo en la evaluación del programa, expresados por medio de medidas subjetivas, es decir, beneficios percibidos por el mismo individuo en términos de satisfacción.[3]

La ventaja que este tipo de análisis presenta sobre los dos primeros es que el valor intangible otorgado a ciertos beneficios no puede traducirse en valor monetario o unidades de resultados como requeriría un

---

[1] H. Levin, "Cost-effective Analysis in Evaluation Research" en M. Guttentag y E. L. Struening (dirs.), *Handbook of Evaluation Research*, vol. 2, Beverly Hills, Sage, 1975.
[2] P. H. Rossi y H. E. Freeman, *Evaluación: un enfoque sistemático para programas sociales*, México, Trillas, 1989.
[3] R. Pineault y C. Daveluy, *La planificación sanitaria. Conceptos, métodos y estrategias*, Barcelona, Masson, 1987.

análisis de costo-beneficio o de costo-efectividad, y sí puede ser considerado en el de costo-utilidad (la utilidad aquí está referida a los beneficios tal y como son vividos por los individuos afectados). Por otra parte, si bien es cierto que tiene algunas limitaciones, el análisis de costo-utilidad permite la comparación entre diferentes alternativas de intervención, desde el punto de vista del valor que las personas afectadas le otorgan a los objetivos que se persiguen. La principal limitación consiste en el hecho de que este tipo de evaluación sólo es viable en el caso de que existan varias alternativas de elección, careciendo prácticamente de utilidad en los casos de "programa único", salvo que se pretenda obtener información ex-post sobre el valor otorgado por las personas a los efectos que se hayan producido con la intervención (en cuyo caso, existen otros tipos de evaluación menos complejos).

La aplicación del análisis costo-beneficio se puede realizar tanto en el sector público como en el privado, o en el ámbito de las organizaciones no gubernamentales; su función en cualquiera de los casos es la misma: ayudar a conseguir el mayor grado posible de eficiencia y rentabilidad. Sin embargo, hemos de advertir que no siempre un proyecto se debe evaluar en términos de eficiencia o rentabilidad. En algunos casos, el logro de determinados objetivos es deseable y necesario independientemente del costo, ya que existen razones políticas, sociales o culturales por las que se considera que la realización del proyecto contribuye al logro de algunos objetivos generales de la sociedad. Esto implica que la noción de rentabilidad no se puede circunscribir sólo a criterios de rentabilidad económica, ya que pueden existir criterios de rentabilidad política (no en sentido partidista, sino como interés de la sociedad global). Esto se resuelve parcialmente recurriendo a los llamados "precios sombras". Todas estas consideraciones vienen al caso, para señalar que en estas circunstancias no tiene razón de ser aplicar el análisis de costo-beneficio.

Balance social

Además del análisis económico o evaluación de la rentabilidad, en el caso de proyectos de tipo social, suele ser conveniente realizar también el denominado "balance social". Este procedimiento para evaluar la relación medios-fines y su nivel de cumplimiento, puede emplearse en todo tipo de proyectos (empresas, organizaciones no competitivas, organizaciones no lucrativas, etc.). En el caso de proyectos de bienestar social, educación y animación cultural, realizar el balance social comporta:

- definir los actores sociales (interesados),
- definir sus exigencias sociales,
- determinar los indicadores sociales que corresponden a ellas,
- medir el grado de cumplimiento (antes, durante y después).

Estos componentes básicos de lo que podríamos llamar auditoría social (*social audit*), pueden ser muy útiles en la evaluación previa del proyecto. Sin embargo, este instrumento de evaluación ex-ante tiene una dificultad que es preciso resolver para su buena utilización: se trata de los conflictos que pueden generar las exigencias contrapuestas de los diversos interesados. Por ejemplo, en un proyecto o servicio de tipo social como puede ser una residencia de ancianos, los interesados son varios: los usuarios atendidos, los usuarios en lista de espera, el personal que atiende la residencia (de todos los niveles), las asociaciones ciudadanas de tercera edad existentes en la comunidad, los competidores (otras residencias existentes en la comunidad y que dependen de otra organización distinta a la que nos ocupa), los proveedores del centro, los poderes públicos, los medios de comunicación social, las familias de los ancianos, la comunidad local del área de influencia de la residencia.

Es obvio que, en este ejemplo, los fines o exigencias de cada clase de interesados (o actores sociales) son muy distintos, y pueden entrar en conflicto entre sí, y entre ellos y los fines de los responsables de tomar las decisiones. En estos casos, hay que ponderar a los interesados en función de criterios políticos y técnicos. Para decirlo con mayor exactitud, primero hay que jerarquizar a los interesados (lo que es una decisión fundamentalmente política) y en segundo lugar, una vez jerarquizados, hay que ponderarlos (lo que se puede resolver técnicamente). Para hacer esta ponderación, se utiliza el mismo sistema que para la ponderación de alternativas en la toma de decisiones que examinamos a continuación.

El método de los sistemas de ponderación

Una vez jerarquizados los fines y objetivos del proyecto, o los diferentes proyectos alternativos que se pueden ejecutar (esa jerarquización puede ser realizada en función de objetivos estratégicos, de objetivos políticos, o por razones de rentabilidad económica), es necesario ponderarlos para asegurar una toma de decisiones o una evaluación coherente de los mismos.

Con el sistema de ponderación, se asigna un valor porcentual a cada alternativa, de tal manera que la suma de todas ellas sea 100. A continuación se determinan las distintas posibilidades de acción en cuanto a la aplicación de recursos, y se establece el impacto de cada una de dichas alternativas sobre los objetivos o fines propuestos. Por último, se confecciona la tabla de ponderación que permite hallar la decisión o alternativa más adecuada en función de las prioridades.

Veamos el procedimiento con un ejemplo. Supongamos que el problema es determinar la "asignación de recursos en un museo municipal".*

1.° Determinación de los objetivos del museo y ponderación de los mismos:

conservación de obras de arte	20
formación cultural	40
dar una imagen positiva del municipio	10
ayuda a artistas locales	30
	100

2.° Determinación de alternativas de aplicación de recursos:

adquisición de una obra extranjera
adquisición de obras locales
mejora de las instalaciones del museo

3.° Establecimiento del impacto de las alternativas sobre los objetivos:
A) Adquisición de una obra extranjera:

conservación	0
formación cultural	50
imagen del municipio	50
ayuda a artistas locales	0
	100

* Tomado y adaptado de: Fernández Romero, A., *Evaluación de recursos en organizaciones no competitivas*, en Curso *"La sociología aplicada en el planeamiento de servicios sociales"*, Ilustre Colegio Nacional de Doctores y Licenciados en Ciencias Políticas y Sociología, Madrid, 1983.

B) Adquisición de obras de artistas locales:

conservación 0
formación cultural 20
imagen del municipio 10
ayuda a artistas locales 70
100

C) Mejora de las instalaciones del museo:

conservación 70
formación cultural 10
imagen del municipio 10
ayuda a artistas a locales 10
100

4.° Ponderación de las alternativas:

En el cuadro aparece: arriba, junto a cada objetivo, el valor asignado a cada uno en función de las prioridades del museo; en las casillas de la izquierda de cada objetivo aparece el valor numérico del impacto de cada alternativa en dicho objetivo; y en la columna de la derecha de cada objetivo, aparece el resultado de multiplicar el número de la casilla izquierda por el de la casilla de arriba (objetivo).* Sumando todas las casillas derechas de una fila se obtiene el resultado final de cada alternativa.

objetivos / alternativas	CONSERVACIÓN (20)		FORMACIÓN (40)		IMAGEN (10)		AYUDA (30)		Suma
Adquisición de obra extranjera	0	0	50	20	50	5	0	0	25
Adquisición de obras locales	0	0	20	8	10	1	70	21	30
Mejora de las instalaciones	70	14	10	4	10	1	10	3	22

* Dado que todas las cifras a multiplicar terminan con unidades de cero, se ha operado exclusivamente con las decenas para evitar cifras de varios numerales.

Según el sistema empleado, la adquisición de obras de los artistas locales es la decisión más coherente con los objetivos ponderados que las otras alternativas.

La evaluación del riesgo cualitativo y los problemas potenciales

Este tipo de evaluación ex-ante tiene por objetivo mejorar el diseño del proyecto en función de la situación contextual, la previsión de actuaciones contrarias o no compatibles con el objetivo del proyecto por parte de actores sociales externos, e introducir correcciones que permitan establecer factores externos condicionantes o pre-requisitos para el logro de resultados en la matriz del marco lógico del proyecto de la manera más realista posible. Además, sirve como instrumento para diseñar medidas contingentes.

Dicho en otras palabras, esta clase o modalidad de evaluación supone —en el lenguaje de la planificación estratégica— la detección de todos los obstáculos posibles al proyecto, la evaluación de problemas potenciales, la identificación de amenazas y riesgos, etc.

De lo que se trata, por tanto, es de establecer anticipadamente todas las contingencias negativas que puedan afectar el proyecto. Otras contingencias aparecerán en el transcurso del proyecto, pero cualquier previsión que se realice en este sentido ayudará sobremanera al éxito del mismo.

Para ello, hay que aprovechar el tiempo existente entre el acontecimiento contingente y la aparición de las consecuencias negativas para el responsable de tomar decisiones. Este espacio de tiempo es el que se denomina tiempo de reacción. Asimismo, hay que estar atento a las "señales de alarma" (*weak signals*) que se producen antes del acontecimiento contingente, y que pueden servir de indicios o anuncios anticipados del riesgo o amenaza que se avecina.

Si no se realiza esta evaluación de riesgo cualitativo, parte del tiempo de reacción tendrá que emplearse en planificar nuevas acciones ante esos riesgos e irá disminuyendo la capacidad de maniobra. De ahí que la evaluación tenga que culminar en la elaboración de un plan de acciones para riesgos y contingencias. Ello permitirá aprovechar todo el tiempo de reacción posible en su puesta en marcha, en vez de usarlo en planificar nuevas acciones.

De ahí que todo proyecto, bien elaborado, después de realizada la evaluación ex-ante que ahora proponemos, culmine con la presentación del plan de acción en situaciones de riesgo. Estas acciones deberán ser de tres tipos:

- preventivas (que será conveniente aplicar permanentemente dado que reducirán las posibilidades de existencia de riesgos);
- cautelares (aplicables desde el momento en que aparezcan señales de alarma);
- reactivas (que se emplearán cuando se produzca el hecho contingente negativo o la situación de riesgo y amenaza).

Ejemplos de formulación de proyectos

A continuación presentamos tres proyectos, formulados de acuerdo con la guía que proponemos en este libro. Son de naturaleza muy distinta; así, el primero consiste en la creación de un club de ciencia, el segundo es un proyecto productivo, y el tercero es un proyecto de intervención en drogodependencias en un centro penitenciario. Los tres han sido elaborados por personas y/o grupos durante un período de formación especializada en diseño y evaluación de proyectos. Por ello, contienen algunos errores de formulación. Sin embargo, hemos preferido no corregirlos sustancialmente, por dos motivos: en primer lugar, por respeto a sus autores, y en segundo lugar, porque dichos errores son cuestiones secundarias que no alteran básicamente el diseño global del proyecto. Por otra parte, hemos considerado oportuno reproducir proyectos "reales" que se han llevado a la práctica y mostrado como viables, en lugar de buscar formulaciones "pretendidamente perfectas" que sean sólo una elucubración teórica. Además, todo proyecto siempre es mejorable en su confrontación con la práctica, siempre que sea evaluado con seriedad.

Con la inclusión de este nuevo anexo en la presente edición, queremos mostrar ejemplos modestos y breves, desarrollados de manera completa, que puedan servir de guía o de aclaración complementaria a los lectores.

Por último, queremos agradecer a los autores: Andrés Abad Merchán (Ecuador), grupo de responsables técnicos de UNASAY-FENOC-I (Ecuador), José Manuel Caballero y Antonia Ortuño (España), su aportación personal.

Ejemplo 1
Proyecto de creación de un club de ciencia en la PUCE, SC.
Autor: Andrés Abad Merchán

1. Denominación del proyecto

Creación de un club de ciencia en la Facultad de Ciencia y Tecnología de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sede en Cuenca.

2. Naturaleza del proyecto

a. Descripción:

El proyecto consiste en la creación de un club de ciencia, con la participación de los estudiantes interesados que pertenecen a la Facultad de Ciencia y Tecnología de la PUCE, SC.

b. Fundamentación:

La política universitaria de los últimos años se ha orientado hacia una mayor apertura a la comunidad, fomentando todas aquellas iniciativas que contemplen acciones tendentes a cumplir un importante *rol* en la sociedad.

La reciente creación de la Facultad de Ciencia y Tecnología, con un gran número de especialidades, amerita la creación de un organismo científico que incluya a jóvenes investigadores y promotores científicos que se sensibilicen con los problemas que aquejan a la comunidad y pueda existir una mayor participación de la universidad en la vida local:

- Presentando diversas alternativas a los problemas, así como realizando investigaciones científicas y/o tecnológicas de interés comunitario.
- Permitiendo, al mismo tiempo, desarrollar el potencial creativo y formación integral del joven estudiantado, para tratar de elevarlo paulatinamente a la práctica de la investigación científica.

A eso se suma que un 75 % de los alumnos que ingresaron en la facultad manifestaron en el examen de ingreso que les gustaría participar en programas de ayuda a la comunidad.

Por otro lado, en la ciudad existe un escaso número de actividades y conferencias científicas, y con la creación de un club de ciencia se podría llenar parte de ese vacío.

A nivel universitario, existe una excelente infraestructura física que puede facilitar locales para diversos organismos, así como una disponibilidad de recursos humanos a nivel de profesorado que dispone de tiempo para asesorar y coordinar las tareas que realizará el Club de Ciencia. De igual manera, la entidad se encuentra dispuesta a colaborar con el pago de un/a secretario/a, de tiempo parcial, para facilitar las labores administrativas del organismo que se cree.

c. Marco institucional:

La institución responsable será el decanato de la Facultad de Ciencia y Tecnología de la Pontificia Universidad Católica de Ecuador, sede en Cuenca. La política de la Facultad es crear diversos organismos que permitan ir ampliando el radio de acción de la misma, fomentando la mejor capacitación del alumnado que ha optado por las carreras técnicas.

d. Finalidad del proyecto:

El proyecto pretende una inserción en la Universidad dentro de los problemas de índole científica y/o tecnológica que aquejan a la comunidad, mediante una participación de la misma en las diversas actividades científicas que realice el Club de Ciencia, para la búsqueda de diversas alternativas de solución a distintas problemáticas.

e. Objetivo:

General: Elevar el nivel académico y científico, e incentivar el interés por la investigación científica y/o tecnológica del estudiantado de la Facultad de Ciencia y Tecnología, mediante la creación de un club de ciencia.

Específico: Crear un club de ciencia.

f. Meta:

Crear un club de ciencia en la Facultad de Ciencia y Tecnología en el término de dos meses, del 16 de octubre al 16 de diciembre de 1989, para prestar servicios a la comunidad de la ciudad de Cuenca, con la participación de los estudiantes.

g. Beneficiarios:

Directos: Estudiantes de la Facultad de Ciencias y Tecnología de la PUCE, que tengan interés en participar en las actividades que realice el Club de Ciencia.

Indirectos: Personas de la comunidad que tengan interés en participar en las actividades del Club de Ciencia, y personas que no tengan acceso a asesoramiento científico y/o tecnológico en las tareas de minería, agrozootécnica, biología, ecología, mecánica agrícola y electricidad.

h. Productos:

Crear una comisión directiva que disponga de local y materiales necesarios para llevar adelante el Club de Ciencia.

i. Localización física y cobertura espacial:

El Club de Ciencia estará ubicado en el edificio de la Facultad de Ciencia y Tecnología de la PUCE, SC, en la ciudad de Cuenca (Ecuador).

Tendrá en primer lugar una cobertura a nivel de docentes y estudiantes de la Facultad, así como de toda la Universidad. En segundo lugar, su área de influencia abarcará toda la ciudad de Cuenca.

3. Actividades y tareas

1.ª Preparación y motivación:

- Murales informativos.
- Distribución de hojas volantes informativas acerca de lo que es un club de ciencia.

- Distribución de invitaciones para conferencia.

2.ª Conferencia:

- Adecuación del aula magna de la Universidad para la conferencia.
- Revisión del equipo de audio.
- Conferencia a cargo de un especialista sobre el tema "la función social de la ciencia".

3.ª Visitas:

- Preparación de las visitas.
- Visita a los diversos ciclos, explicando la finalidad del Club de Ciencia, y solicitando nombrar un representante de cada ciclo para una reunión plenaria, donde se elegirá la comisión directiva.

4.ª Reunión plenaria:

- Preparación de la reunión plenaria informando a los representantes sobre las responsabilidades de cada cargo, así como del mecanismo de elección democrática.
- Elección de la directiva. Se elegirán director, subdirector, secretario, tesorero y tres vocales.

5.ª Toma de posesión de la directiva:

- Elaboración del acta.
- Se propondrá como tema la búsqueda de local, asesores, secretaría y compra de material técnico.

6.ª Preparación del local (en instalaciones de la Facultad):

- Petición del decano de local.
- Adecuación y acondicionamiento.
- Colocación de lámparas, cortinas, etc.
- Instalación del teléfono.
- Colocación de cuadros y afiches.

7.ª Compra y colocación del material técnico:

- Compra de muebles y material de oficina.
- Compra de computadoras, máquinas de escribir y calculadoras.
- Adecuación de los materiales.

8.ª Contratación de una persona para tareas de secretaría:

- Preparación de aviso en el periódico.
- Publicar el aviso en el periódico.

- Entrevistas con candidatos.
- Elección del/la secretario/a.
- Contratación por la PUCE, SC.

9.ª Búsqueda de personal asesor:

- Coordinación con el decano para la elección de profesores/asesores.
- Elección de asesores.

10.ª Difusión interna/externa:

- Preparación de folletos y textos para difundir el Club de Ciencia, así como boletines en prensa.
- Difusión a nivel universitario, por medio de folletos, de la creación del Club de Ciencia, su comisión directiva y sus objetivos.
- Difusión a la ciudadanía, a través de boletines de prensa, indicando los servicios que prestará a la comunidad.

4. Métodos y técnicas

La metodología que se utilizará en la creación del organismo tratará de ser lo más participativa posible, pretendiendo una democratización en las acciones, buscando la colaboración del personal docente de la Universidad.

5. Cronograma

Actividades	Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1.ª	2.ª	3.ª	4.ª	1.ª	2.ª	3.ª	4.ª	1.ª	2.ª	3.ª	4.ª
1. Preparación y motivación												
2. Conferencia												
3. Visitas												
4. Reunión plenaria												
5. Toma posesión Com. Directiva												
6. Preparación local												
7. Compra material												
8. Contratación secretario/a												
9. Búsqueda de asesores												
10. Difusión interna/externa												

6. Recursos necesarios

a. Humanos:

- Un coordinador, decano de la Facultad de Ciencia y Tecnología.
- Dos profesores responsables y ejecutores del proyecto.
- Ayudantes: cuatro alumnos de la Facultad.

b. Materiales:

- Local para oficina (con teléfono), facilitado por la Universidad.
- Lámparas para el local.
- Afiches y cuadros para el local.
- Cortinas.
- Hojas volantes.
- Cartulina y rotuladores para murales.
- Invitaciones para conferencia.
- Libro de actas.
- Tres calculadoras.
- Material de oficina.
- Dos máquinas de escribir.
- Dos computadoras compatibles.
- Muebles de oficina.
- Folletos de difusión.

c. Técnicos:

Se utilizarán técnicas grupales y de comunicación.

d. Financieros:

La PUCE subvencionará el local con teléfono donde funcionará el Club de Ciencia, así como el pago de/la secretario/a de tiempo parcial. El costo de adecuación del local, materiales e instrumentos para el Club de Ciencia se obtendrá de empresas privadas y de una institución o fundación.

7. Presupuesto

Como este proyecto se realizará por medio de una institución educativa, no

se considerará el gasto de personal. Por otro lado, los gastos de funcionamiento correrán a cargo de la misma Universidad. Posteriormente, se buscará algún mecanismo de autofinanciación del organismo, para gastos de material y equipo.

Material	*Costo*		
Lámparas	12.300		
Cortinas	32.130		
Afiches y cuadros	30.000		
Cartulinas	4.000		
Rotuladores	2.500		
Impresión folletos	25.000		
Impresión invitaciones conferencia	10.000		
Hojas volantes	4.200		
Libro de actas	1.500		
Materiales oficina	44.380		
Calculadoras	35.000		
Subtotal		201.010	
Imprevistos (5 %)	10.050		
Total costo Universidad			211.060 sucres

Materiales para pedir su financiación o donación a empresas privadas o fundaciones:

2 máquinas de escribir	450.000	
2 computadoras	3.400.000	
Muebles de oficina	650.000	
Subtotal		4.500.000 sucres

Total costo del proyecto: 4.711.060 sucres

8. Administración del proyecto

El decano de la Facultad de Ciencia y Tecnología, como coordinador del pro-

yecto, será el encargado de distribuir el trabajo, siendo el responsable último del proyecto.

Los dos profesores serán los ejecutores directos con la ayuda de los alumnos, y responsables de realizar el seguimiento del proyecto, informando quincenalmente al decano de las actividades y tareas realizadas.

9. Indicadores de evaluación

- Número de representantes a la reunión plenaria, equivalentes al número de ciclos existentes en la Facultad.
- Porcentaje de participación del alumnado en las actividades del Club.
- Número de solicitudes de asesoramiento de la comunidad.

10. Factores externos condicionantes

- Colaboración y motivación de los alumnos para participar en las actividades del Club.
- Colaboración de los asesores para coordinar las actividades del Club.
- Participación y apoyo al proyecto por parte de la comunidad.

Ejemplo 2

Proyecto de producción y comercialización comunal UNASAY-FENOC-I

Autores: Grupo de responsables técnicos de UNASAY-FENOC-I

1. Denominación del proyecto

Producción comunal para el consumo y comercialización UNASAY-FENOC-1.

2. Naturaleza del proyecto

a. Descripción:

La UNASAY, con el presente proyecto, busca desarrollar y mejorar la capacidad productiva de sus comunidades de base, de cara a aumentar la calidad de su alimentación y establecer vías de comercialización de más alta rentabilidad para sus productos.

b. Fundamentación:

La crisis social por la que atraviesa Ecuador en los actuales momentos, agu-

dizada por una deuda externa cada vez mayor y que en la actualidad alcanza los 12 mil millones de dólares, deja sentir sus efectos golpeando con mayor dureza a los sectores más pobres y especialmente a los campesinos, sector social donde se ubica la acción de UNASAY. Basten algunos ejemplos para confirmar estas afirmaciones: la inflación anual supera el 100 % y el salario real ha decrecido en 5 veces.

En el campo indígena-campesino, existe una desnutrición infantil que, según datos proporcionados por el Instituto Nacional de la Familia (INFA), alcanza el 100 %, debido entre otras causas a dietas desequilibradas. Realidad que está presente en la provincia del Azuay.

Concretamente, en las comunidades en las que trabaja la Organización, la alimentación familiar se basa en una dieta de granos (maíz, habas, fréjol), tubérculos (papas, mellocos) junto con algunos adicionales de verduras; productos estos últimos que se extraen principalmente de las tierras que forman parte del programa de huertos familiares que lleva a cabo UNASAY.

La mala calidad de la tierra, así como la inadecuada tecnología utilizada, hace que la dieta, además de insuficiente, no contenga productos de la más alta calidad.

A la situación anteriormente descrita, se suma el tipo de propiedad agraria que existe en nuestra provincia, que se caracteriza por el minifundio (más de la mitad de pequeños propietarios no alcanza a tener una hectárea de tierra, siendo además ésta de mala calidad). A estos hechos, hay que agregar los pésimos canales de comercialización que tiene el campesino (gran número de intermediarios y bajos precios), pese a ser su producción la que permita alimentar al 70 % de la población ecuatoriana.

Consecuencia de este proceso y de la poca tenencia de la tierra, invita a que se dé una corriente migratoria (65 % de la población campesino-indígena-IDIS-), que aleja a la población campesina de la tierra y la lleva a las ciudades capitales y/o a grandes empresas agroexportadoras de la costa; apareciendo mas recientemente (2-3 años) la migración atraída por las explotaciones mineras, fundamentalmente el oro.

Este proceso migratorio temporal afecta no sólo la vida comunitaria, familiar y organizativa, sino también la salud, por las condiciones de vida que tienen que asumir en sus nuevas realidades.

Creemos que UNASAY debe ir encontrando, conjuntamente con las comunidades organizadas, alternativas que contribuyen a superar estos problemas. Sobre todo porque comprobamos que la fuerza de trabajo se desplaza al no estar ocupada totalmente en las labores agrícolas, desviándola a las fábricas, construcción, etc.

Esta falta de recursos económicos y técnicos podría ser superada con una alternativa gestionaria, en la que participarían los campesinos con su tierra y la

Organización con la técnica y el crédito, en espera de que mejoren su producción, comercio y vida organizativa.

La tradición comunitaria que hay en el campo podría ayudar a este tipo de iniciativas, dado que la ocupación básica de la población citada es la actividad agropecuaria, en cuyas relaciones no prima el salario sino lo que se llama un "prestamano", que significa: colaboro con la comunidad o compañero que necesite de mi esfuerzo y éste es devuelto cuando lo necesito para mi trabajo parcelario.

Esta forma de trabajo con un mejoramiento productivo y de ingresos es un hecho que en varias comunidades del país ha significado la mejor praxis para encontrar caminos concretos de ir dejando la miseria y el abandono por parte de los organismos públicos.

c. Objetivos:

General: Incorporar a nuestras comunidades de base en un proceso de mejoramiento de la producción comunal con vistas a lograr un mayor consumo y mejora de las vías de comercialización y contribuir a frenar el proceso migratorio campesino-indígena hacia las ciudades, costa y minas.

Específicos:

- Mejorar la situación nutricional de las comunidades de base participantes en el proyecto.
- Crear canales de comercialización que eliminen al máximo posible los intermediarios entre el campesino productor y el consumidor, con la mejor alternativa de precios que ello implica para el productor.

d. Metas:

- Aumentar la cantidad y calidad de los productos habituales de consumo alimentario mediante la ampliación en 600 hectáreas (200 agrícolas y 400 pecuarias) de las zonas de cultivo de las comunidades de base de UNASAY-FENOC-I (provincia del Azuay) y el incremento de un 100 % en el rendimiento de la producción en un plazo de 3 años, lo que permitirá mejorar la situación nutricional de 600 familias (3.000 personas).
- Crear en la ciudad de Cuenca un canal de comercialización directo de los productos, de tal forma que los campesinos obtengan el 100 % del precio final en un plazo de 6 meses.

e. Beneficiarios:

Directos: 3.000 habitantes de las comunidades de Pillachiquir, Corte Pamba, Llano Largo, Jabaspamba, Rodeo, Piricocha, Pirancho, Tejar, Caspicorral, Guairapungo, El Verde, Totoracocha, cuyas condiciones nutricionales y de acceso a los servicios son las siguientes: su alimentación se basa en una dieta de grano, maíz, habas, fréjol, añadiendo a éstos papas, mellocos y verduras, teniendo en cuenta su mala calidad de tierra y técnica utilizada. Las comunidades carecen de agua, luz, y el transporte es mínimo y caro.

Indirectos: El proyecto también aspira a beneficiar, a través de la comercialización, a la población y comunidades que adquieran sus productos.

f. Productos:

Con las comunidades reunidas, hemos llegado a determinar que no todas tienen la misma extensión de terreno, tampoco sus tierras están dedicadas en la totalidad a la agricultura y son propias únicamente para determinados productos.

Con estas reflexiones y en compañía de dos técnicos, Enrique Villegas y Francisco Kirchner (OED), determinamos que podríamos utilizar unas 205 hectáreas en promedio para la agricultura y unas 400 hectáreas para ganadería, que podrán extender sus fronteras en la medida en que el éxito del proyecto y el desarrollo organizativo se den.

La producción en cada una de estas áreas será:

200 hectáreas en agricultura:

Producto	Hectáreas	Tiempo	(meses)	Cantidad	Total
Maíz	80	10	-	10 q/ha	800 q
Fréjol	12	10	-	3 q/ha	36 "
Habas	20	7	-	10 "	200 "
Trigo	10	8	-	15 "	150 "
Cebada	10	7	-	15 "	150 "
Papas	60	4	-	150 (dos siembras)	18.000 "
Mellocos	8	8	-	150 "	1.200 "
Quinua	5	8	-	15 "	75 "
	205				

400 hectáreas en ganadería:

Únicamente aumentaría la producción de quesillos, el ganado y la leche (parte sirve y servirá para la subsistencia familiar y de la comunidad).

Producto	Hectáreas	Tiempo	Cantidad	Total
Quesillo	400	52 semanas	100 lb./seman.	5.200 lb.

g. Localización física y cobertura espacial:

En cuanto al establecimiento de un canal de comercialización directa, se creará como producto del proyecto la habilitación del local que existe en la Casa Rumiñahui, para fines comerciales, creando una tienda de producción agropecuaria, donde se vendería directamente la producción al consumidor, en un plazo de 6 meses.

La acción de gestión y administración del proyecto, así como la de comercialización (tienda), se ubicará en la ciudad de Cuenca, UNASAY-FENOC-I, Casa Rumiñahui, calle Larga 10-43, teléfono 823568.

En cuanto a la cobertura espacial del proyecto, la producción de los productos citados se realizará en las comunidades ya nombradas; éstas se hallan en la provincia del Azuay y jurídicamente pertenecen a las parroquias rurales de Quingeo, Chaucha, Tarqui y el Valle.

3. Especificación operacional de las actividades y tareas

1.ª Visitas a las comunidades que participarán en el proyecto, con el fin de motivar su participación en el mismo.

2.ª Evaluación de los programas de producción comunal que se han gestado en la Organización, mediante un taller.

3.ª Reunión con las comunidades participantes en la Casa Rumiñahui; la convocatoria se efectuará mediante oficio a cada dirección sectorial.

4.ª Elaboración de una programación conjunta con las comunidades; esta actividad tiene como tareas las siguientes:

- Especificar las áreas de cada comunidad para una producción determinada que se acordaría impulsar.
- Invitar a que cada comunidad, junto con el técnico, vaya reflexionando sobre la cantidad de insumo y materiales que se necesitarán.
- Determinar qué tanto por ciento de la producción pro comunidad va destinada al autoconsumo de la comunidad.

- Fijar fecha para la entrega de las propuestas.

5.ª Reunión para conocer las propuestas de cada comunidad.

6.ª Iniciar visitas a las comunidades participantes para verificar la propuesta de producción y necesidad de insumos y materiales.

7.ª Entrega de los recursos, en forma proporcional, a cada una de las comunidades, de acuerdo con los lineamientos del Programa Fondo de Crédito para la Producción Comunal, y tendrá las siguientes tareas:

- Acta de entrega-recepción de acuerdo con el convenio de crédito que se firmará con cada una de las comunidades por el monto de recursos necesarios para su "programa".

8.ª Realización de un taller de evaluación de las actividades y tareas puestas hasta el momento en marcha; en el taller se dialogará y se buscará mejorar lo que haya que hacer; además, se recibirá la información que exista y se dará a conocer la que tenga la Unión.

9.ª Preparación, protección y arado de la tierra: tendrá como acciones la compra de un tractor y materiales para el cercado.

10.ª Taller de capacitación a nivel técnico I, que tendrá la duración de una semana.

11.ª Seguimiento y control de las siembras.

12.ª Taller de capacitación a nivel II, en la Casa Campesina José Pushi.

13.ª Visita a centros y comunidades de producción que se hallan ubicados en las provincias de Cañar y Tungurahua. Esta visita servirá además como un encuentro e intercambio de experiencias.

14.ª Adecuación del local de comercialización, iniciación de las actividades de venta de productos de las comunidades.

15.ª Iniciación de la cosecha de los primeros productos.

16.ª Comercialización de la producción.

17.ª Evaluación anual del proyecto cuya finalidad es conocer lo que ha significado el proyecto en el campo de la producción, comercialización, consumo y organización.

4. Métodos y técnicas

Para el desarrollo del proyecto se empleará una metodología participativa con vistas a lograr, desde el comienzo, la participación activa de las comunidades y sus líderes.

Durante toda la implementación del proyecto, se desarrollará una proceso de acción-reflexión-acción que permitirá superar las dificultades coyunturales que se

pudieran presentar, así como realizar una evaluación continua que permita un mejor desarrollo del proyecto.

Las técnicas que se utilizarán para la ejecución de las actividades serán:

Sociales:

- Entrevistas
- Técnicas de reuniones
- Técnicas grupales
- Técnicas de comunicación social: radio, periódico, folletos, periódico mural.
- Control y gestión administrativa.

Agropecuarias:

- Capacitación
- Asistencia técnica
- Visitas a los cultivos
- Encuentros e intercambios de experiencias
- Verificación del programa de huertos familiares

5. Calendarización del proyecto

Actividades \ Tiempo	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1. Visita-motivación a las comunidades del proyecto.	—	—	—									
2. Evaluación de programas anteriores de producción comunal.				—								
3. Reunión de comunidades participantes del proyecto.				—								
4. Elaboración y programación conjunta en las comunidades.					—	—						
5. Reunión para conocer las propuestas de las comunidades.						—						
6. Visitas a comunidades participantes.						—	—					
7. Entrega de recursos.							—	—				
8. Taller-evaluación de las actividades realizadas.								—				
9. Preparación y protección de la tierra.								—	—			
10. Capacitación a nivel I.									—			
11. Seguimiento y control de siembras.									—	—		
12. Taller de capacitación a nivel II.										—		
13. Visitas a centros e intercambio de experiencias.											—	—
14. Adecuación del local de comercialización.	—	—	—									
15. Iniciación de la cosecha de los primeros productos.												—
16. Comercialización de la producción.			—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
17. Evaluación anual del proyecto.												—

6. Determinación de los recursos necesarios

a. Humanos:	Costo/semana	Costo total
600 personas participantes de las comunidades	1.200.000	62.400.000
2 Técnicos en la rama pecuaria y agricola		1.440.000
7 Miembros del equipo de comisión de finanzas		1.500.000
7 Miembros del comité ejecutivo		720.000
Movilización:	15.000	780.000
		66.840.000

b. Materiales:	
• Tierra: 600 has. a 200.000 suc/ha.	120.000.000
• Semillas: maíz, fréjol, habas, trigo, cebada, papas, mellocos, quinua	12.000.000
• Tractor;	20.000.000
• Yunta	300.000
• Arreglo del centro de comercialización	5.000.000
• Arriendo local	700.000
• Herramientas: picos, palas, barretas, azadones, hachas, machetes, manguera, equipo de riego, bombas de fumigar, alambre de púa.	5.000.000
• Materiales de oficina, papel, esferos, máquina de escribir, archivadoras, rotuladores, engrampadora, *folders*, reciberas, cartulinas.	3.000.000
• Vehículo de doble transmisión.	20.000.000
	186.000.000

c. Técnicos:

• Capacitación: reuniones, talleres de evaluación	1.000.000
• Asistencia técnica, visita a cultivos e intercambio de experiencias	1.000.000
	2.000.000

Gran total	S/	254.840.000
Imprevistos: 5 %		12.742.000
Costo total primer año	S/	267.582.000

7. Presupuesto:

Costos:	Humanos		66.840.000
	Materiales		186.000.000
	Técnicos		2.000.000
	Imprevistos		12.742.000
Costo total primer año		S/	267.582.000

8. Estructura financiera:

Rubros / Aporte	Agencia internacional	UNASAY	Comunidades
. Humanos:			
Mano de obra: 600 personas			62.400.000
2 técnicos: rama pecuaria y agrícola	1.440.000		
7 miembros com. finanzas		1.500.000	
7 miembros com. ejecutivo		720.000	
Movilización	780.000		
. Materiales:			
. Tierra: 600 has			120.000.000
. Semillas	12.000.000		
. Tractor	20.000.000		
. Yunta			300.000
. Arreglo del centro de comercialización	5.000.000		
. Arriendo local		700.000	
. Herramientas	5.000.000		
. Materiales de oficina		3.000.000	
. Vehículo	20.000.000		
. Técnico:			
. Capacitación	1.000.000		
. Asistencia	1.000.000		
. Imprevistos	3.311.000	296.000	9.135.000
Gran total: S/	69.531.000	6.216.000	191.835.000

9. Administración del proyecto

La actividad escrita en las páginas anteriores tiene la particularidad de ir ampliando dos objetivos básicos de la organización: mejorar las condiciones de vida de su población y darle una mejor orientación, capacitación y definición orgánica para el desarrollo del futuro social en la organización. Los responsables de la organización se hallan explicados en el organigrama, pero es conveniente nombrarlos:

La dirección estará a cargo del comité ejecutivo, luego el responsable financiero será el tesorero, en relación con la comisión de finanzas y desarrollo, y por último, en el aspecto eminentemente técnico, estará la subcomisión agropecuaria (ver organigrama).

El proyecto será evaluado en un primer tiempo de 7 meses y luego anualmente, los responsables directos serán los indicados en el organigrama, y los métodos que se utilizarán serán los encuentros, las reuniones, la observación, todo ello animado con las técnicas concretas que se crean útiles y necesarias para el momento.

ORGANIGRAMA DE DIRECCIÓN, EJECUCIÓN Y COORDINACIÓN DEL PROYECTO

10. Indicadores de evaluación del proyecto y factores externos

Niveles de resultados	Indicadores y medios de comprobación	Factores externos o prerrequisitos de éxito
Efecto Objetivo general: . Incorporar a nuestras comunidades de base en un proceso de mejoramiento de la producción comunal con vistas a lograr un mayor consumo y mejoras de las vías de comunicación, contribuyendo a frenar el proceso migratorio campesino-indígena hacia las ciudades, costa y minas.	. Contar con la participación de los 600 compañeros. . Mirar el trabajo realizado en las 600 hectáreas. . Observar la evaluación final del proyecto.	. Será para ello necesario la participación y buena predisposición de las comunidades de base.
Objetivos específicos: . Mejorar la situación nutricional de las comunidades de base. . Crear los canales de comercialización.	. Se elaborará una encuesta en la que conste y se busque con preguntas saber el mejoramiento nutricional de las familias. . Se realizarán, antes y después, medidas antropométricas en niños de cada comunidad de base, en número de 300.	. Es de desear que la situación de salud se mantenga y que no ocurra ninguna epidemia.
Metas: . Aumentar la ocupación de tierra en 300 hectáreas mejorando su producción en un 100 %. . La creación de una tienda.	. Vigilar y constatar el uso de la tierra propuesta en el proyecto. . Conocer el aumento de los ingresos de los campesinos, mediante preguntas; su nivel de compra y consumo, y mejoramiento en el nivel de vida.	. Que no exista una caída de precios en el mercado y que, al menos, éstos se mantengan.
Productos: . 200 hectáreas para agricultura 400 hectáreas ganadería Quesillos Tienda:	. Mirar volumen de cosecha y producción. . Contabilizar el número de libras vendidas. . Contar con el permiso municipal. . Revisar el volumen de ventas y contabilidad de la tienda.	. Que el clima sea acorde con las necesidades de la producción. . Que el transporte garantice el traslado rápido y directo de los productos.

Ejemplo 3

Proyecto de intervención en drogodependencias en el Centro Penitenciario de Cuenca.

Autores: José Manuel Caballero y Antonia Ortuño (Asociación Interdisciplinar para la Formación y Reinserción Social, AIFORS)

1. Denominación del proyecto

Proyecto de rehabilitación y reinserción de las mujeres drogodependientes del Centro Penitenciario de Cuenca.

2. Naturaleza del proyecto

a. Descripción:

Este proyecto consiste en la realización de un conjunto de actividades de:

- Información-orientación.
- Prevención-formación.
- Rehabilitación-reinserción.

Todas ellas articuladas entre sí.

Está dirigido a las internas del Centro Penitenciario de Cuenca, afectadas por toxicomanías, y pretende contribuir a su rehabilitación física, psíquica y social, realizado de manera continuada por un equipo de profesionales que no pertenecen profesionalmente a instituciones penitenciarias.

b. Fundamentación o justificación:

Actualmente podemos constatar un notable incremento del fenómeno de las drogodependencias, que afecta tanto a los diferentes estratos sociales como a las instituciones. Y en estas últimas aumenta constante y progresivamente el número de población reclusa con problemas de drogodependencias en las instituciones penitenciarias.

Esta circunstancia ha hecho necesaria la actuación especializada y concreta de equipos de intervención y coordinación entre los distintos organismos afectados. En este sentido, la Delegación del Gobierno para el Plan Nacional sobre Drogas y la Dirección General de Instituciones Penitenciarias coincidieron en la necesidad de atender "la prevención de las toxicomanías, así como la rehabilitación y preparación para la incorporación social de reclusos con problemas de drogodependencias en las instituciones penitenciarias". La citada necesidad se plasmó en un convenio de colaboración firmado en Madrid el 5 de abril de 1988, donde se acordó, entre otros puntos, lo siguiente:

- La delegación del Gobierno para el Plan Nacional sobre drogas se compromete a apoyar programas de rehabilitación y reinserción social de reclusos con drogodependencias, concretándose en actuaciones que se llevarán a cabo en las distintas comunidades autónomas.
- La Dirección General de Instituciones Penitenciarias solicitará a las unidades y servicios de ella dependientes que colaboren con las unidades del Plan Nacional sobre Drogas, posibilitando el desarrollo adecuado de los mencionados programas.

Por otra parte, es conocido que la recuperación de los drogodependientes se ve a menudo dificultada por la interrupción del tratamiento que implica el tener que cumplir una condena; además, el paso por las prisiones aumenta la desadaptación social de los drogodependientes y favorece la transmisión del sida y otras patologías. Es importante mencionar también cómo la concentración de drogodependientes en las prisiones es un motivo de conflicto que afecta básicamente al personal joven detenido, creando unas necesidades de atención que desbordan los escasos recursos sanitarios y sociales de las instituciones penitenciarias. Así, pues, se considera imprescindible que las actuaciones del Ministerio de Justicia, las administraciones locales y autonómicas, y otras instituciones requieran una coordinación que asegure la adecuada cobertura de las necesidades existentes con las drogodependencias.

En otro orden de cosas, debemos señalar como factores más importantes que nos reafirman la viabilidad y posibilidad de éxito de este proyecto:

- La existencia de un equipo de profesionales que, de manera voluntaria y sin ánimo de lucro, intervienen con acciones encaminadas a la reinserción de las mujeres afectadas de toxicomanías del Centro Penitenciario de Cuenca, en adelante. C. P. C.
- Las buenas relaciones existentes con la dirección del C. P. C., que colabora, junto con algunos profesionales de este centro, con la Asociación.
- La experiencia desarrollada durante seis meses de trabajo con las internas, que a nuestro entender han evolucionado favorablemente.

c. Marco institucional:

Este proyecto se llevará a cabo por parte de la Asociación Interdisciplinar para la Formación y Reinserción Social.

La Asociación surge durante 1991, si bien la constitución legal se produce en 1992, por la confluencia de un grupo de profesionales que, sin conocerse previamente entre sí y de manera voluntaria, sin ánimo de lucro, realizaban actividades de manera puntual, tendentes a mejorar las condiciones de vida de las internas con problemas de adicción a sustancias tóxicas. A partir de aquí, se inician en forma más coordinada un conjunto de charlas informativas sobre las dro-

godependencias, destinadas al departamento de mujeres de dicha prisión.

El grupo, con unos primeros esbozos de organización, cae en la cuenta de la necesidad de organizarse para poder desarrollar planes concretos de actuación que vayan más allá de la simple información y acentúa, sobre todo, lo que se refiere a la rehabilitación. Asimismo, el grupo de profesionales es consciente de que, a pesar de su esfuerzo, es necesario contar con recursos económicos para poder llevar a cabo una intervención eficaz. La consecución de recursos está ligada al hecho de contar con una estructura legal; por este motivo, principalmente, se decide constituir legalmente la Asociación Interdisciplinar para la Formación y Reinserción Social (AIFORS).

Adjuntamos con este proyecto copia del acta de constitución y estatutos de la Asociación, donde vienen recogidos los fines y los órganos de dirección y gestión, así como su composición.

d. Finalidad del proyecto:

Los fines a los que pretende contribuir este proyecto son:

- Favorecer la reinserción de drogodependientes tras su paso por las prisiones.
- Mejorar la calidad y cobertura de la atención sanitaria y social que reciben los problemas derivados del uso de drogas en las instituciones penitenciarias.

e. Objetivos:

1.° Aumentar el nivel de conocimientos de los profesionales implicados en relación con el fenómeno, su tratamiento y recursos existentes.

2.° Garantizar la atención especializada e integral de las reclusas con problemas de drogodependencias y su acceso a los recursos existentes.

3.° Mejorar la información y educación sanitaria adecuadas al personal y reclusas.

4.° Mejorar las condiciones generales de vida en prisión.

5.° Fomentar medidas preventivas en cuanto a la transmisión de enfermedades infecciosas.

f. Metas:

- Que todas las internas en el C. P. C. y sus familiares más próximos tengan información sobre la existencia de este proyecto: las internas a los 15 días de comienzo del proyecto, y los familiares en los 3 primeros meses de ejecución.

- Que las internas y sus familiares tengan conocimiento de los recursos en materia de drogodependencia existentes en el ámbito extrapenitenciario de Castilla-La Mancha, antes de la salida de las internas al exterior por permisos o por cumplimiento de condena.
- Que abandonen determinadas formas de actuar contra la salud, como compartir utensilios de higiene personal y aseo, y fundamentalmente el abandono total y absoluto del consumo de sustancias tóxicas, como máximo en el período de un mes a contar desde el inicio del proyecto.
- Que se logre un nivel adecuado de estabilidad emocional y psicológica de las internas afectadas de anticuerpos VIH, que se intentará lograr de forma continuada durante todo el desarrollo del proyecto.
- Que el acceso a los recursos ocupacionales existentes en el centro sea preferente para las internas que participen en el tratamiento, justificándose en una discriminación positiva, a partir del comienzo del proyecto.
- Que se desarrollen en las internas hábitos prevocacionales útiles en un futuro mundo laboral; cuando finalice cada actividad, tienen que haber adquirido los hábitos propios.
- Que se consiga su motivación en la búsqueda de recursos culturales y formativos al término del proyecto (diciembre de 1992).

g. Beneficiarios:

Existen tres grupos de beneficiarios:

1.° La institución penitenciaria de Cuenca, que va a contar con unos servicios de ayuda a los drogodependientes, con los que la función rehabilitadora y modificadora de actitudes encontrará las mejores condiciones para su desarrollo.

2.° Las internas afectadas de toxicomanías, que están impedidas para acceder a servicios existentes en la sociedad, de índole rehabilitadora, por carecer de libertad para ello.

3.° Los funcionarios y personal del C. P. C., que aumentarán su preparación y conocimientos sobre temas que afectan directamente al desempeño de su función profesional.

h. Productos:

- Lograr, en un plazo de nueve meses, la mejora del autoconcepto, estima y esfuerzo personal de todas las internas.
- Formación de 50 funcionarios del C. P. C. sobre drogodependencias, causas, consecuencias y tratamiento, en un período de dos meses.

- Creación de equipamientos básicos para la realización de tareas ocupacionales (laboratorio de fotografía, ordenadores, etc.), que se obtendrán al inicio de cada curso.
- Existencia de un educador social dedicado específicamente al grupo de mujeres que participan en el proyecto; su contratación se realizará en el mes de mayo hasta diciembre del año en curso.
- Lograr el diagnóstico sanitario (mediante análisis de orina), del consumo de sustancias tóxicas y otros factores de riesgo para la salud, detectables por este medio.

i. Localización física y cobertura espacial:

El proyecto se desarrollará en el Centro Penitenciario de Cuenca, Carretera de Tarancón, Km 78. Concretamente, en el departamento de mujeres, beneficiándose aquellas internas afectadas y comprometidas con el problema de la drogadicción.

3. Especificación operacional de las actividades y tareas

1.ª Información y orientación:

- *Información y orientación* sobre la existencia del proyecto de atención a las drogodependientes a toda persona que ingrese en este módulo, sea cual fuere su causa. Esta actividad se realizará a partir del mes de abril.
- *Información a familiares* sobre la existencia del proyecto, concertando reuniones con una periodicidad mensual. Estas acciones comenzarán en el mes de abril.

2.ª Prevención-formación:

- *Cursos para funcionarios* de vigilancia y otros profesionales que trabajan en la prisión: se realizarán dos cursos de 30 horas cada uno. Estos cursos están destinados a un máximo de 25 asistentes cada uno, y su comienzo está previsto para los meses de mayo y junio.
- *Escuela de educación para la salud*: se desarrollarán 25 sesiones repartidas en dos horas diarias, durante el mes de junio.
- *Asistencia a terapias individuales y de apoyo*: se realizarán cada 15 días, de abril a diciembre, durante dos horas.
- *Detección de sustancias tóxicas en orina*: se realizará periódicamente sin previo aviso, durante todo el tiempo de asistencia.

- *Grupos de discusión:* se realizarán con una periodicidad semanal, de abril a diciembre.

3.ª *Rehabilitación-reinserción:*

- *Curso de fotografía:* tendrá 40 horas de duración, se realizará durante el mes de julio, con 2 horas diarias.
- *Curso de pintura y manualidades:* tendrá 32 horas de duración durante el mes de mayo, con 2 horas diarias de lunes a jueves; se realizará de nuevo en el mes de agosto.
- *Curso de cocina:* se realizará en mayo, junio y julio con 2 horas semanales, concretamente los viernes, con una duración total de 24 horas.
- *Curso de corte y confección:* se realizará durante los meses de agosto y septiembre; tiene una duración de 80 horas, con una distribución de 2 horas diarias.
- *Curso de informática:* se realizará durante los meses de octubre, noviembre y diciembre con una duración de 120 horas, distribuidas en 2 horas diarias.

4. Métodos y técnicas

Consideramos que los métodos más adecuados deben incidir en:

- *El principio de actividad:* las destinatarias participarán activamente, es decir, "aprender haciendo", sin sentirse sujetos pasivos de la acción.
- *La socialización:* fomentar la integración y actitudes sociales entre los participantes.
- *La individualización:* respetar las peculiaridades de cada individuo.
- *La intuición:* aprender favoreciendo el desarrollo de todos los sentidos de la persona.
- *La decisión colectiva y búsqueda de consenso:* las decisiones son tomadas por todos democráticamente; no hay lugar a mandatos ni toma de decisiones exclusivas de los responsables o monitores en aquellas cuestiones que afectan directamente al grupo.

5. Determinación de los plazos o calendario de actividades

Actividades	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Información y orientación a internas y familiares									
Cursos para funcionarios									
Esc. de educación para la salud									
Terapias individuales y de apoyo									
Detección toxicidad de orina									
Grupos de discusión									
Curso de fotografía									
Curso de pintura y manualidades									
Curso de cocina									
Curso de corte y confección									
Curso de informática									

6. Determinación de los recursos necesarios

a. Humanos:

Recursos aportados por la Asociación Interdisciplinar para la Formación y Reinserción Social.

- Un psicólogo.
- Dos licenciados en Derecho.
- Un licenciado en Farmacia y Criminología.
- Dos mediadores juveniles en drogodependencias y estudiantes de 2.° curso de Trabajo Social.
- Dos ayudantes técnicos sanitarios.
- Contamos también en la Asociación con la colaboración del director del Centro Penitenciario de Cuenca, que actúa como técnico en asuntos penitenciarios.

Todos estos profesionales cuentan con sobrada experiencia en el tema de las toxicomanías, pero no pueden dedicar todo su tiempo, por lo que son necesarias las contrataciones ad hoc y contar con personal ajeno a la asociación como:

- Educador social.

- Monitor de fotografía.
- Monitor de cocina.
- Monitor de educación física.
- Monitor de informática.
- Monitor de manualidades y corte y confección.
- Personal especializado en formación de mediadores.

b. Materiales:

- Laboratorio de fotografía equipado.
- Material de fotografía.
- Disquetes de ordenador y papel continuo, cintas de impresora.
- Todos los accesorios para llevar a cabo el corte y confección, como telas, hilos, agujas, etc.
- Espejos, pinturas, pegamento, pinceles, etc.
- 3 ordenadores personales.
- 2 máquinas de coser.
- Espacios físicos necesarios.
- Material de cocina, alimentos y utensilios.
- Material para recogida de orina, así como coste del análisis.
- Adquisición de libros y revistas específicas de las distintas actividades y cursos que se realizarán.
- Comunicaciones, papelería.

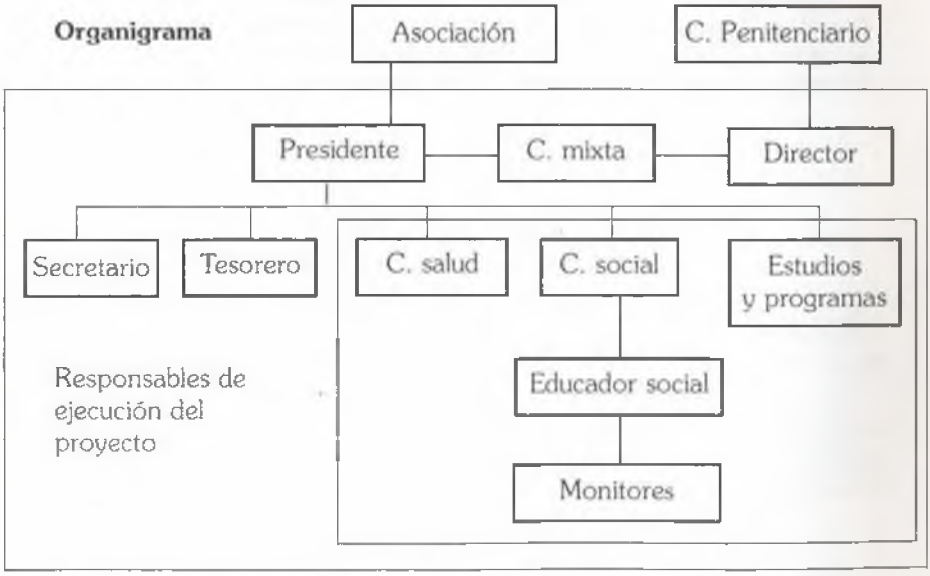
7. Cálculo de los costos de ejecución (presupuesto total)

Capítulos presupuestarios	Aportación asociación	Para subvencionar	Total coste
Coste personal técnico:			
Educador social (8 horas/día)		3.250.000	
Monitor de fotografía (40 h)		80.000	
Monitor de cocina (24 h)		48.000	
Monitor de corte y conf. (80 h)		160.000	
Monitor de informática (120 h)		360.000	
Monitor de manualidades (64 h)		128.000	
Formador de formadores (60 h)		600.000	
Psicólogo (216 h)	648.000		
Abogado (200 h)	600.000		
Farmacéutico (150 h)	300.000		
Trabajadores sociales (400 h)	1.000.000		
A. T. S. (100 h): 2 personas	500.000		
Técnico C. P. C. (50 h)	150.000		7.824.000
Dietas:			
Transporte		70.000	
Alojamiento		50.000	
Alimentación		40.000	160.000
Locales:			
Readaptación local laborat.		30.000	30.000
Material y equipos:			
Laboratorio de fotografía		150.000	
Material de fotografía		60.000	
Ordenadores personales (3)		532.000	
Material de informática		32.000	

Máquinas de coser (2)		180.000	
Material de costura		60.000	
Material de cocina-alimentos		98.000	
Material de manualidades		60.000	
Análisis de orina		130.000	1.302.000
Gastos de funcionamiento:			
Papelería, comunicaciones		40.000	
Libros, revistas, etc.		50.000	90.000
Imprevistos:			
5 % del total		470.300	470.300
	3.198.000	6.678.300	9.876.300

8. Administración del proyecto

Organigrama



Responsables del seguimiento, coordinación y supervisión del proyecto.

Funciones del personal

Las funciones de los miembros de la Asociación son:

- Presidente de AIFORS: coordinación general del proyecto.
- Secretario de AIFORS: coordinación de las labores administrativas, contrataciones, adquisición de material, etc.
- Tesorero: gestión de gastos e ingresos.
- Secretaría de estudios y programas: se encarga de la planificación y evaluación del proyecto.

- Comisiones

- Comisión de salud: compuesta por dos A. T. S. y un farmacéutico-criminólogo, encargados de detección de sustancias tóxicas en la orina y de la escuela de educación para la salud.
- Comisión social: compuesta por un psicólogo, dos mediadores juveniles y un licenciado en derecho, encargados de toda la coordinación, información y orientación, así como de las terapias y organización de los cursos para funcionarios.

- Educador social:

Anteriormente aclaramos que es persona contratada, y se dedicará a la coordinación y seguimiento directo, *in situ*, de todas las actividades que se realicen: asimismo, se encargará de la organización de los cursos formativos, control de asistencia y seguimiento individualizado de las internas.

9. Indicadores de evaluación del proyecto

Indicadores de evaluación de resultados	Fuentes de comprobación
• Ausencia total de sustancias tóxicas en orina.	• Análisis periódicos de orina.
• Ausencia total de intercambio de objetos personales de aseo.	• Observación y disminución de la estadística de enfermedades infecto-contagiosas.
• Conocimiento total de la existencia del proyecto y recursos existentes por parte de las internas y familia.	• Encuestas.
• Disminución del número de internas que solicitan tratamiento psicofarmacológico.	• Comparación con estadísticas de años anteriores.
• Aumento cuantitativo y cualitativo de las internas en los recursos ocupacionales del C. P. C. con respecto a las internas que no participan en el proyecto.	• Comparación de estadísticas de años anteriores, así como observación de los monitores.
• Aumento de los hábitos prevocacionales.	• Observación de los monitores.

10. Factores externos condicionantes para el logro de los efectos e impacto del proyecto

Hay una serie de factores muy importantes para conseguir los efectos e impacto del proyecto, factores que la Asociación no puede controlar puesto que no dependen de nuestras decisiones ni acciones. Éstos son:

- Que se consigan los recursos necesarios, es decir, es importante que la administración regional, a través del Plan Regional sobre Drogas, se involucre en este proyecto, así como las instituciones penitenciarias; son los dos organismos a los que hemos solicitado subvención.
- La predisposición del personal del C. P. C.

- Que las internas se vean obligadas a abandonar el Centro por causas judiciales, como conducciones, etc.
- La convivencia en el Centro con internas que no participan en el proyecto.

Establecimiento Gráfico LIBRIS S. R. L.
MENDOZA 1523 • (B1824FJI) LANUS OESTE • BUENOS AIRES • REPÚBLICA ARGENTINA